

Lennard Haarmann

Systematik zur Organisationsplanung für das Venture Client Modell

A systematic approach to organisational design for the Venture Client Model

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

©Heinz Nixdorf Institut, Universität Paderborn – Paderborn – 2026

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Herausgeber und des Verfassers unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Als elektronische Version frei verfügbar über die Digitalen Sammlungen der Universitätsbibliothek Paderborn.

Satz und Gestaltung: Lennard Haarmann

Geleitwort

Advanced Systems Engineering – neue Methoden und Organisationsstrukturen für die Wertschöpfung von morgen – ist die Leitidee unserer Forschungsarbeit am Heinz Nixdorf Institut der Universität Paderborn und am Fraunhofer-Institut für Entwurfstechnik Mechatronik IEM. Unser Ziel ist die Steigerung der Innovationskraft von Industrieunternehmen. Schwerpunkte sind die strategische Planung und das Systems Engineering.

Kürzere Produkt- und Technologielebenszyklen, die Dezentralisierung von Wissen sowie steigender Wettbewerbsdruck erschweren es Unternehmen, sämtliche Innovationspotenziale aus eigener Kraft zu erschließen. Daher gewinnt die Zusammenarbeit mit Start-ups als externen Innovationspartnern an Bedeutung. Um deren neuartige Technologien und innovative Marktleistungen in das eigene Geschäft zu integrieren, treten etablierte Unternehmen zunehmend als Kunden von Start-ups auf. Einen strukturierenden Rahmen für diese Kunden-Lieferanten-Beziehung bietet das Venture Client Modell. Für dessen erfolgreiche Anwendung fehlen etablierten Unternehmen jedoch modellspezifisches Wissen und organisatorische Grundlagen: Der Ablauf des Modells ist nicht hinreichend bekannt, bestehende Prozesse sind nicht auf die Zusammenarbeit mit Start-ups ausgerichtet und Verantwortlichkeiten, Schnittstellen, Entscheidungsbefugnisse sowie die organisatorische Verankerung sind unzureichend geklärt. Folgen sind Prozessverzögerungen, die ausbleibende Integration der Start-up-Lösungen oder der Abbruch der Zusammenarbeit.

Vor diesem Hintergrund hat Herr Harrmann eine Systematik zur Organisationsplanung für das Venture Client Modell entwickelt. Sie versetzt etablierte Unternehmen in die Lage, die organisatorischen Grundlagen zur erfolgreichen Anwendung des Modells zu planen oder gezielt weiterzuentwickeln. Das Fundament bildet Venture Clienting-spezifisches Lösungswissen in Form eines Referenzprozesses mit anwendungsunterstützenden Hilfsmitteln, eines Rollenmodells sowie Archetypen zur Eingliederung in die Unternehmenshierarchie. Dieses findet in einem Vorgehensmodell zur Organisationsplanung zur Anwendung. Es führt Anwender von der Aufnahme der strategischen und organisatorischen Ausgangssituation über die Planung einer Venture Clienting Organisation bis zur strukturierten Planung von Maßnahmen zur Organisationsimplementierung.

Mit seiner Dissertation leistet Herr Harrmann einen wertvollen Beitrag zum Venture Clienting und zur Organisationsgestaltung. Sie verbindet bislang fragmentiertes und unvollständiges Wissen über das Venture Client Modell zu einem ganzheitlichen Gestaltungsansatz für die Prozess- und Aufbauorganisation und macht dieses für etablierte Unternehmen nutzbar. Sie schafft damit wesentliche Voraussetzungen für die erfolgreiche Anwendung des Venture Client Modells und die zielgerichtete Integration innovativer Start-up-Lösungen. Die Arbeit wird daher in Wissenschaft und Praxis hohe Anerkennung finden.

Systematik zur Organisationsplanung für das Venture Client Modell

zur Erlangung des akademischen Grades eines
DOKTORS DER INGENIEURWISSENSCHAFTEN (Dr.-Ing.)
der Fakultät Maschinenbau
der Universität Paderborn

genehmigte
DISSERTATION

von
M. Sc. Lennard Haarmann
aus Bielefeld

Tag des Kolloquiums:	1. September 2026
Referent:	Prof. Dr.-Ing. Roman Dumitrescu
Korreferent:	Prof. Dr.-Ing. Jürgen Gausemeier
Korreferent:	Prof. Dr. René Fahr

Vorwort

Die vorliegende Dissertation entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am FRAUNHOFER-INSTITUT FÜR ENTWURFSTECHNIK MECHATRONIK IEM im Forschungsbereich Produktentstehung. Sie ist das Ergebnis meiner wissenschaftlichen Arbeit im Rahmen von Forschungs- und Industrieprojekten.

Mein Dank gilt Herrn Prof. Dr.-Ing. Roman Dumitrescu für die fördernde und zugleich fordernde Zusammenarbeit während meiner Promotionszeit. Durch seine offene und strategisch geprägte Arbeitsweise hat er mir stets die richtigen Fragen gestellt, entscheidende Impulse gesetzt und die übergeordneten Ziele klar aufgezeigt. Ebenso möchte ich Herrn Prof. Dr.-Ing. Jürgen Gausemeier danken, dessen langjähriges Wirken die wissenschaftliche Ausrichtung und Forschungskultur des Instituts maßgeblich geprägt und damit auch für meine Promotion wertvolle Rahmenbedingungen geschaffen hat. Für die Übernahme des Korreferats und die wertvollen Impulse, unter anderem im Rahmen des Forschungsprojekts „inno.venture“, danke ich Herrn Prof. Dr. René Fahr.

Weiterhin möchte ich mich bei meinen ehemaligen Kolleginnen und Kollegen am FRAUNHOFER IEM und am HEINZ NIXDORF INSTITUT bedanken – nicht nur für die gute Zusammenarbeit im Rahmen von Projekten, sondern vor allem für das freundschaftliche Arbeitsumfeld, das den notwendigen Spaß bei der Arbeit nie zu kurz kommen ließ. Besonders hervorheben möchte ich in diesem Zusammenhang Dr.-Ing. Martin Rabe und Fabian Machon – an die vielen gemeinsamen Projekte rund ums Venture Clienting werde ich gerne zurückdenken. Dr.-Ing. Arno Kühn danke ich für die zahlreichen konstruktiven Gespräche und seine kontinuierliche Unterstützung während der Entstehung meiner Dissertation. Des Weiteren möchte ich Johannes Jobelius und Nirmal Jilka danken, die mich in ihrer Zeit als studentische Hilfskräfte tatkräftig unterstützt haben.

Der größte Dank aber gilt meiner Familie, ohne die ich die fordernde Dissertationszeit nicht durchgestanden hätte. Meinen Eltern Anja und Frank sowie meiner Schwester Lea Marie danke ich von Herzen für das wunderbare Umfeld, das Ihr seit meiner Kindheit für mich geschaffen habt, sowie für Euren bedingungslosen Beistand und Rückhalt während der Dissertationszeit. Meiner Großmutter Karin, an deren Küchentisch die gesamte Dissertation entstanden ist, möchte ich für die wundervolle Gesellschaft beim Schreiben und die unzähligen Kniffel-Partien in den Pausen danken. Zuletzt möchte ich hervorheben, wie unendlich dankbar ich meiner Freundin Nadine bin. Danke, dass Du in jeder Situation für mich da bist, an mich glaubst und mich motivierst. Die vielen gemeinsamen Momente abseits der Dissertation haben mir nicht nur Kraft und Zuversicht gegeben, sondern mich immer wieder daran erinnert, was im Leben wirklich von Bedeutung ist. Ich liebe Euch!

Zusammenfassung

Zur Stärkung ihrer Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit integrieren etablierte Unternehmen zunehmend Start-up-Lösungen in ihre Marktleistungen, Prozesse und Geschäftsmodelle. Hierzu setzen sie das Venture Client Modell ein, das sowohl für Start-ups als auch etablierte Unternehmen viele Vorteile bietet. Der Einsatz des Modells ist jedoch mit verschiedenen Herausforderungen verbunden – insbesondere im Kontext der Prozess- und Aufbauorganisation und deren Planung. Daher verfolgt die vorliegende Arbeit zwei Zielsetzungen. Aus wissenschaftlicher Perspektive ist das Ziel die existierende Forschungslücke im Kontext der Organisationsplanung für das Venture Client Modell zu schließen. Aus praktischer Perspektive ist es das Ziel, etablierte Unternehmen durch die Schaffung organisatorischer Grundlagen zu befähigen, das Venture Client Modell anzuwenden und Start-up-Lösungen in das Unternehmen zwecks Steigerung von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu integrieren. Dazu wird eine Systematik zur Organisationsplanung für das Venture Client Modell entwickelt. Sie umfasst drei Bestandteile: Lösungswissen für die Venture Clienting Prozess- und Aufbauorganisation (1, 2) und ein Vorgehensmodell inklusive Hilfsmittel zur Organisationsplanung (3). Als Resultat erhalten Anwender eine Roadmap zur Realisierung einer Soll-Prozess- und Soll-Aufbauorganisation für das Venture Client Modell.

Summary

In order to enhance their innovation and competitiveness, established companies are progressively incorporating start-up solutions into their market offerings, processes and business models. To this end, they are using the venture client model, which offers a range of benefits for start-ups and established companies. However, implementing this model can present various challenges, particularly in terms of process and structural organisation and their planning. This thesis therefore pursues two objectives. From a scientific perspective, the objective is to address the existing research gap in the context of organisational planning for the venture client model. From a practice-oriented perspective, the objective is to enable established companies to apply the venture client model by creating organisational foundations. In this regard, a structured approach for organisational planning for the venture client model is being developed. The approach consists of three components: knowledge for the venture clienting process and structural organisation (1, 2), and a process model including tools for organisational planning (3). As a result, users are provided with a comprehensive roadmap for implementing a target process and structural organisation for the venture client model.

Liste der veröffentlichten Teilergebnisse

- [HKD+21] HEMKENTOKRAX, J.-P.; KOLDEWEY, C.; DUMITRESCU, R.; ECKELT, D.; HAARMANN, L.: Die Kraft von Startup-Partnerschaften für das Innovationssystem eines Automobilzulieferers. In: GAUSEMEIER, J.; BAUER, W.; DUMITRESCU, R.: Vorausschau und Technologieplanung. Verlagsschriftreihe des Heinz Nixdorf Instituts, Band 400, 2021, S. 545-574
- [HMR+23] HAARMANN, L.; MACHON, F.; RABE, M.; ASMAR, L.; DUMITRESCU, R.: Venture Client Model: A systematic literature review. In: MOREIRA, F.; JAYANTILAL, S.: Proceedings of the 18th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, 18(1), Porto, 2023, S. 345-355
- [MHR+23] MACHON, F.; HAARMANN, L.; RABE, M.; DUMITRESCU, R.; BIERBÜSSE, M.; TACK, M.; HANKE, R.; KINDER, D.: Mehr Innovationen durch Venture Clienting – Fallstudie zur Initiative „Stratosfare“. In: GAUSEMEIER, J.; BAUER, W.; DUMITRESCU, R.: Vorausschau und Technologieplanung. Verlagsschriftreihe des Heinz Nixdorf Instituts, Band 413, 2023, S. 101-123
- [BHM+24] BRUCHHAGE, F.; HAARMANN, L.; MACHON, F.; RABE, M.; KOLDEWEY, C.; KÜHN, A.; DUMITRESCU, R.: Venture Client Model – Process and methods to identify relevant problems of established companies. Universitätsbibliothek Paderborn, Paderborn, 2024
- [HMR+24a] HAARMANN, L.; MACHON, F.; RABE, M.; ASMAR, L.; KÜHN, A.; DUMITRESCU, R.: The Venture Client Model and Its Challenges for Established companies. In: MALMQVIST, J.; CANDI, M.; SAEMUNDSSON, R. J.; BYSTROM, F.; ISAKSSON, O.: Proceedings of NordDesign 2024, Reykjavik, 2024, S. 431-440
- [HMR+24b] HAARMANN, L.; JOBELIUS, J.; MACHON, F.; RABE, M.; KÜHN, A.; DUMITRESCU, R.: Venture Clienting in Corporate practice: What type of established companies are using the Venture Client Model? In: BUISINE, S.; DAVIES, M.: Proceedings of the 19th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, 19(1), Paris, 2024, S. 225-235

Inhaltsverzeichnis	Seite
1 Einleitung	5
1.1 Problematik.....	5
1.2 Zielsetzung	6
1.3 Vorgehensweise	7
1.4 Forschungsmethodik	8
2 Problemanalyse	11
2.1 Begriffsdefinition	11
2.1.1 Systematik	12
2.1.2 Etabliertes Unternehmen	12
2.1.3 Start-up.....	14
2.1.4 Venture Client Modell, Venture Clienting und Venture Client	15
2.1.5 Organisation sowie Prozess- und Aufbauorganisation	17
2.2 Innovationsgeschehen in etablierten Unternehmen.....	19
2.2.1 Open Innovation	19
2.2.2 Corporate Venturing	22
2.2.3 Corporate Venturing-Methoden	25
2.3 Venture Client Modell	26
2.3.1 Relevanz des Venture Client Modells	27
2.3.2 Venture Clienting in etablierten Unternehmen	28
2.3.3 Herausforderungen des Venture Client Modells	33
2.4 Organisation	35
2.4.1 Prozessorganisation	36
2.4.2 Aufbauorganisation.....	40
2.5 Organisationsplanung.....	47
2.5.1 Prozess der Organisationsgestaltung	47
2.5.2 Organisationsanalyse	49
2.5.3 Organisationsplanung.....	51
2.6 Problemabgrenzung	53
2.7 Anforderungen an die Systematik.....	54
3 Stand der Technik	57
3.1 Vorgehen zur Identifikation des Stands der Technik	57
3.2 Ansätze mit Lösungswissen für die Prozessorganisation	58
3.2.1 Startup Supplier Program nach KURPUWEIT & WAGNER	58

3.2.2	Venture Clienting Prozess nach DE FARIA ET AL.....	60
3.3	Ansätze mit Lösungswissen für die Aufbauorganisation.....	62
3.3.1	Organisation der Innovationsfunktion nach VAHS & BREM	62
3.3.2	Gestaltung der Innovationsorganisation nach SCHUH & BENDER	63
3.3.3	Innovationsmanagement-Verankerung nach HAUSCHILDT ET AL.	65
3.3.4	Innovationsorganisation-Gestaltung nach GAUSEMEIER ET AL. ...	66
3.3.5	Design-Alternativen für Inkubatoren nach GUTMANN.....	67
3.4	Ansätze mit Lösungswissen für die Prozess- und Aufbauorganisation.	70
3.4.1	Venture Clienting nach GUTMANN ET AL.....	70
3.4.2	Venture Clienting nach STOFFREGEN	73
3.4.3	Start-up Scouting nach SIMON	75
3.5	Ansätze zur Organisationsplanung.....	76
3.5.1	Planung des organisationalen Wandels nach FRANK.....	76
3.5.2	Prozessorientierte Organisationsgestaltung nach BECKER ET AL.....	78
3.5.3	Business Process Reengineering nach GAUSEMEIER & PLASS ...	81
3.5.4	Geschäftsprozess-Gestaltung nach SCHULTE-ZURHAUSEN.....	83
3.5.5	Designleiter nach MAREK	85
3.6	Handlungsbedarf	87
4	Systematik zur Organisationsplanung für das Venture Client Modell.....	91
4.1	Lösungswissen für die Prozessorganisation.....	92
4.1.1	Venture Clienting Referenzprozess	92
4.1.1.1	Definition des Modellierungsziels	93
4.1.1.2	Modellierung des Prozessentwurfs.....	93
4.1.1.3	Ausgestaltung des Referenzprozesses	96
4.1.1.4	Validierung des Referenzprozesses	98
4.1.2	Prozess-unterstützende Hilfsmittel	99
4.1.2.1	Hilfsmittel für den Identify-Prozess	100
4.1.2.2	Hilfsmittel für den Scout-Prozess.....	107
4.1.2.3	Hilfsmittel für den Match-Prozess.....	112
4.1.2.4	Hilfsmittel für den Buy-Prozess.....	115
4.1.2.5	Hilfsmittel für den Pilot-Prozess.....	120
4.2	Lösungswissen für die Aufbauorganisation	122
4.2.1	Rollenmodell für das Venture Client Modell.....	122
4.2.1.1	Erarbeitung von Rollen	123
4.2.1.2	Ausgestaltung der Rollen	124
4.2.1.3	Validierung.....	126
4.2.2	Archetypen für die Primärorganisation	128
4.2.2.1	Taxonomie.....	129
4.2.2.2	Archetypen	133
4.2.2.3	Validierung.....	137

4.3	Vorgehensmodell zur Organisationsplanung	138
4.3.1	Vorbereitung der Organisationsplanung	138
4.3.1.1	Dokumentation strategischer Rahmenbedingungen	139
4.3.1.2	Dokumentation der Ist-Prozessorganisation	143
4.3.1.3	Dokumentation der Ist-Aufbauorganisation	144
4.3.2	Planung der Venture Clienting Organisation.....	145
4.3.2.1	Ableitung von Optimierungsmaßnahmen	145
4.3.2.2	Planung der Soll-Prozessorganisation.....	148
4.3.2.3	Planung der Soll-Aufbauorganisation	149
4.3.3	Umsetzungsplanung	158
4.3.3.1	Priorisierung der Problemstellungen.....	158
4.3.3.2	Planung der Maßnahmen	159
4.3.3.3	Erstellung der Roadmap	160
5	Anwendung, Bewertung und Diskussion der Systematik	163
5.1	Anwendung der Systematik	163
5.1.1	Vorbereitung der Organisationsplanung	163
5.1.2	Planung der Venture Clienting Organisation.....	172
5.1.3	Umsetzungsplanung	178
5.2	Bewertung der angewendeten Systematik	182
5.3	Diskussion	184
5.3.1	Beitrag zur Theorie und Unternehmenspraxis	184
5.3.2	Kritische Reflexion.....	187
5.3.3	Zukünftige Forschung	188
6	Zusammenfassung und Ausblick	191
	Abkürzungsverzeichnis	195
	Literaturverzeichnis	197

Anhang

A1	Ergänzungen zur Einleitung	1
A1.1	Struktur des Konsortial-Forschungsprojekts	1
A1.2	Bedeutung der Arbeit für den Stand der Forschung	2
A2	Ergänzungen zur Problemanalyse.....	2
A2.1	Merkmale von etablierten Unternehmen.....	2
A2.2	Merkmale von Start-ups	4

A2.3	Merkmale des Venture Client Modells	5
A2.4	Praxisbeispiel eines Venture Clienting-Projekts	6
A2.5	Eigenschaften von Start-ups und etablierten Unternehmen	7
A3	Ergänzungen zur Systematik.....	8
A3.1	Anforderungen an den Referenzprozess	8
A3.2	Interviewpartner zur Referenzprozess-Entwicklung.....	10
A3.3	Venture Clienting Referenzprozess-Steckbriefe	10
A3.4	Scouting-Methoden	45
A3.5	Start-up-Steckbrief.....	53
A3.6	Rollen-Steckbriefe	53
A3.7	Fähigkeiten für das Venture Clienting.....	61
A3.8	Ressourcen für das Venture Clienting	63
A3.9	Fähigkeiten und Ressourcen der Rollen.....	65
A3.10	Interviewpartner der Taxonomie-Erstellung.....	72
A3.11	Taxonomie-Erstellung	73
A3.12	Archetypen-Erstellung	74
A3.13	Archetypen der Primärorganisation	76
A3.14	Koordinationsmechanismus-Steckbriefe	83

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen der anwendungsorientierten Forschung am FRAUNHOFER-INSTITUT FÜR ENTWURFSTECHNIK MECHATRONIK IEM in Paderborn. Die Ergebnisse resultieren im Wesentlichen aus Tätigkeiten in dem vom PROJEKTTRÄGER JÜLICH geförderten Projekt „INNO. VENTURE – Innovationsmanagement mit Hilfe des Venture Client Modells“. Ziel des Projekts ist es, etablierte Unternehmen zur Anwendung des Venture Client Modells zu befähigen. Hierzu wurde ein Rahmenwerk für das Venture Clienting in etablierten Unternehmen erarbeitet. Ergänzend fließen Erkenntnisse aus Arbeiten im Rahmen der Venture Clienting-Plattform STRATOSFARE des Spitzenclusters IT'S OWL ein. Sie unterstützt Anwenderunternehmen von der Einführung des Venture Client Modells bis zur operativen Durchführung von Venture Clienting-Projekten. Die vorliegende Arbeit beschreibt eine Systematik zur Organisationsplanung für das Venture Client Modell. Die folgenden Abschnitte erläutern die zugrundeliegende Problematik, Zielsetzung, Vorgehensweise und die verwendete übergeordnete Forschungsmethodik.

1.1 Problematik

Bis zum Ende des 20. Jahrhunderts fußte der Innovations- und Geschäftserfolg etablierter Unternehmen auf der vollständigen Kontrolle des Innovationsprozesses – dem Closed Innovation-Konzept [Che03, S. XX], [WSV+14, S. 805]. Vor diesem Hintergrund wurden Ideenentwicklung, Marktleistungsentwicklung und Vermarktung durch das etablierte Unternehmen selbst übernommen [Che06, S. 1]. Mit gesteigerter Mitarbeitermobilität, vermehrter Verfügbarkeit von Venture Capital und Gründung von Start-ups, verkürzten Produkt- und Technologielebenszyklen sowie gesteigerter Wissenskomplexität und -dezentralität verlor das Konzept zunehmend an Bedeutung [Che03, S. XXII f.], [VDV+09, S. 424]. Stattdessen setzen etablierte Unternehmen zunehmend auf das Gegenstück der Closed Innovation – Open Innovation [GDE+19, S. 72]. Open Innovation stellt die Öffnung des Innovationsprozesses zur zielgerichteten Orchestrierung, Vernetzung und Integration von Wissen über die Unternehmensgrenzen hinweg in den Mittelpunkt [CB14, S. 9]. Vor allem die Integration externen Wissens in den Innovationsprozess etablierter Unternehmen zeigt eine hohe Relevanz [BCM18, S. 7]. In diesem Kontext arbeiten etablierte Unternehmen beispielsweise mit Zulieferern, Kunden, Universitäten oder Start-ups zusammen [CB13, S. 15]. Besonders Start-ups mit ihrer schnellen und agilen Arbeitsweise sowie außerordentlich innovativen Marktleistungen sind präferierte Innovationspartner [TBJ20, S. 10]. Etablierte Unternehmen verfolgen dabei vornehmlich das Ziel, die Marktleistungen der Start-ups in ihre eigenen Marktleistungen, Prozesse und Geschäftsmodelle zu integrieren [ESB+22, S. 29]. Zu diesem Zweck wurden in der Vergangenheit verschiedene, jedoch für die Integration nicht geeignete Corporate Venturing-Methoden (z. B. Akzelerator, Corporate Venture Capital) genutzt [HMR+24a, S. 340].

Um diese Lücke zu schließen, wurde 2014 das Venture Client Modell bei BMW entwickelt [HMR+23, S. 346]. Das Venture Client Modell ist eine Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen, die dazu dient, Problemstellungen etablierter Unternehmen zu lösen und somit strategischen Mehrwert zu generieren [HMR+24a, S. 340]. Dazu wird die Start-up-Lösung auf Marktleistungen, Prozesse und/oder Geschäftsmodelle etablierter Unternehmen angewendet bzw. in diese integriert [BHM+24, S. 1]. Aufgrund der Unsicherheit, die mit Start-ups als Lieferanten einhergeht, steht im Mittelpunkt der Kunden-Lieferanten-Beziehung ein Pilotprojekt [KW20, S. 65]. In dessen Rahmen wird die technische Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit und/oder Begehrlichkeit der Start-up-Lösung prototypisch in Form eines Proof of Concept getestet [HMR+23, S. 352]. Das Start-up wird dafür vom etablierten Unternehmen monetär entlohnt [GMK+20, S. 418]. Das Venture Client Modell bietet für Start-ups und etablierte Unternehmen gleichermaßen eine Reihe von Vorteilen, weshalb es zunehmend zur Anwendung in der Unternehmenspraxis kommt [HMR+24b, S. 229].

Trotz des wachsenden Interesses am Venture Client Modell sehen sich etablierte Unternehmen bei dessen Einführung und Anwendung mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert. Ein wesentlicher Teil dieser Herausforderungen entfällt auf die Venture Clienting Organisation und deren Planung. Unternehmen fehlt es an Transparenz hinsichtlich des Ablaufs und der Struktur des Venture Clienting Prozesses sowie anwendungsunterstützender Hilfsmittel. Die Verankerung des Prozesses in der bestehenden Aufbauorganisation ist komplex und erweist sich aufgrund des fehlenden Lösungswissens als problematisch. Zudem stellt die unternehmensindividuelle Ausgestaltung von Prozess- und Aufbauorganisation des Venture Client Modells eine wesentliche Herausforderung dar. [HMR+24a, S. 342 ff.]

Die Wissenschaft liefert keine ausreichenden Antworten auf die Herausforderungen der Unternehmenspraxis [HMR+24a, S. 438 f.]. Wenngleich bereits rund 200 etablierte Unternehmen das Venture Client Modell anwenden, steht die zugehörige Forschung noch am Anfang [HMR+24b, S. 229]. Systematische Literaturanalysen von HAARMANN ET AL. sowie MAIS ET AL. beschreiben lediglich drei Veröffentlichungen, die sich explizit und ausschließlich mit dem Modell befassen [HMR+23, S. 348], [MWK23, S. 4].

Entsprechend dieser Ausführungen existiert die Notwendigkeit, die Organisationsplanung für das Venture Client Modell methodisch zu unterstützen. Es bedarf eines Ansatzes der einen Prozess für das Venture Client Modell inklusive Hilfsmittel sowie Gestaltungswissen für die Aufbauorganisation bereitstellt und darüber hinaus Hilfestellung bei der unternehmensindividuellen Organisationsplanung liefert.

1.2 Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit verfolgt zwei Zielsetzungen. Aus wissenschaftlicher Perspektive ist das Ziel das Schließen der existierenden Forschungslücke im Kontext der Organisationsplanung für das Venture Client Modell. Aus praxis-orientierter Perspektive ist es das

Ziel, etablierte Unternehmen durch die Schaffung organisatorischer Grundlagen zu befähigen, das Venture Client Modell anzuwenden und Start-up-Lösungen in das Unternehmen zwecks Steigerung von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu integrieren. Dazu wird eine Systematik zur Organisationsplanung für das Venture Client Modell entwickelt. Sie berücksichtigt die drei Handlungsfelder „Lösungswissen für die Venture Clienting Prozessorganisation“, „Lösungswissen für die Venture Clienting Aufbauorganisation“ und „Vorgehensmodell für die Organisationsplanung“. Vor diesem Hintergrund beinhaltet die Systematik ein Vorgehensmodell inklusive Hilfsmittel zur Organisationsplanung, einen Referenzprozess für das Venture Client Modell mit entsprechenden Hilfsmittel sowie Lösungswissen für die Aufbauorganisation (z. B. Rollenmodell, Archetype für die Konfiguration zur Eingliederung des Venture Clientings in die Primärorganisation). Als Resultat erhalten Anwender eine Roadmap zur Realisierung einer Soll-Prozess- und Soll-Aufbauorganisation für das Venture Client Modell.

1.3 Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit unterteilt sich in sechs Kapitel. In **Kapitel 2** wird das Themenfeld eingegrenzt und die zugrundeliegende Problematik herausgearbeitet. Hierfür erfolgen zunächst die Definition und Abgrenzung relevanter Begrifflichkeiten. Im Anschluss wird der Betrachtungsgegenstand des Venture Client Modells in den übergeordneten Innovationskontext eingeordnet. Darauffolgend wird das Modell selbst aus verschiedenen Perspektiven detailliert betrachtet. Zudem werden zugehörige Vorteile und einhergehende Herausforderungen beschrieben. Es wird deutlich, dass etablierte Unternehmen insbesondere im Kontext der Prozess- und Aufbauorganisation und deren Planung mit Herausforderungen konfrontiert sind. Entsprechend behandeln dedizierte Abschnitte Bestandteile und Strukturierung der Prozess- und Aufbauorganisation sowie die Organisationsplanung. Das Kapitel schließt mit der Abgrenzung der Problematik und der Ableitung von Handlungsfeldern und dazugehörigen Anforderungen.

Kapitel 3 gibt einen Überblick über den Stand der Technik. Dieser wird vor dem Hintergrund der in Kapitel 2 definiert Handlungsfelder und Anforderungen identifiziert und strukturiert. Thematisch werden zwei unterschiedliche Bereiche beleuchtet. Der erste Bereich beschäftigt sich mit Venture Clienting-spezifischem Lösungswissen für die Prozess- und Aufbauorganisation. Der zweite Bereich betrachtet Ansätze zur Organisationsplanung. Abschließend werden die Ansätze hinsichtlich der Anforderungen bewertet und Handlungsbedarf abgeleitet.

Kapitel 4 behandelt die „Systematik zur Organisationsplanung für das Venture Client Modell“. Zu Beginn wird ein Überblick über die Systematik gegeben. Die einzelnen Artefakte werden anschließend im Detail erläutert. Die Artefakte umfassen einen Venture Clienting Referenzprozess mit dazugehörigen Hilfsmitteln, ein Venture Clienting-Rollenmodell, Archetypen zur Eingliederung des Venture Clientings in die Primärorganisation sowie ein Vorgehensmodell und Hilfsmittel zur Organisationsplanung.

Kapitel 5 beleuchtet die Anwendung der Systematik anhand eines großen mittelständischen, international agierenden Unternehmens. Die Anwendung fokussiert die Optimierung der bestehenden Venture Clienting Organisation. Abschließend erfolgen die Bewertung und Diskussion der Systematik.

Kapitel 6 schließt die Arbeit ab. Es befasst sich mit einer inhaltlichen Zusammenfassung und weiterführenden Forschungsbedarfen im Kontext des Venture Client Modells.

1.4 Forschungsmethodik

Die Forschungsmethodik zur Entwicklung der Systematik orientiert sich an der Konsortialforschung nach ÖSTERLE & OTTO. Sie stellt eine Erweiterung des Design Research dar [Hob25, S. 12]. BLESSING & CHAKRABARTI beschreiben Design Research als Entwicklung von Verständnis und Unterstützung zum effektiven und effizienten Design von Artefakten und Prozessen [BC09, S. 5], [Hob25, S. 8]. Die Konsortialforschung unterstützt den Wissenstransfer zwischen Forschung und Praxis und vereinfacht dadurch den Design-Prozess [Hob25, S. 12]. Sie stellt eine multilaterale, kollaborative Form der Forschung dar, bei der Praktiker den Wissenschaftlern Zugang zu ihrem Wissen gewähren, an der Lösungsentwicklung mitwirken und Artefakte in ihren Geschäftsumgebungen erproben [ÖO10, S. 283]. Die Konsortialforschung verfolgt vier Teilziele:

1. **Praxisrelevante Forschung:** Zur Sicherstellung der Praxisrelevanz der Forschungsergebnisse ist die Unternehmenspraxis insbesondere bei der Definition der Forschungsziele und der dazugehörigen Problemstellungen sowie der Evaluation der Forschungsergebnisse einzubinden [ÖO10, S. 286], [Hob25, S. 12 f.].
2. **Sicherstellung der Ressourcenverfügbarkeit:** Um einen gesicherten Rahmen für das Forschungsvorhaben zu gewährleisten, sind von den Partnerunternehmen Ressourcen (z. B. Personal, Budget) für einen Zeitraum von mindestens zwei Jahren zuzusichern [ÖO10, S. 286], [Hob25, S. 12 f.].
3. **Wissenschaftliche Sorgfalt:** Die Validität der Forschungsergebnisse ist durch Iterationen mit den Forschungspartnern abzusichern [ÖO10, S. 286], [Hob25, S. 12 f.].
4. **Breitentransfer:** Die Diffusion der Forschungsergebnisse sowohl in die Wissenschaft als auch in die Unternehmenspraxis ist sicherzustellen, um den Ertrag aus den eingesetzten Ressourcen zu maximieren [ÖO10, S. 286], [Hob25, S. 12 f.].

Im Kern der Konsortialforschungs-Methodik steht die Domäne – oder auch der Forschungsgegenstand. Dieser wird im Falle der vorliegenden Arbeit durch das Venture Client Modell repräsentiert. Ergebnisse für die Domäne werden vornehmlich im Rahmen des Forschungsprojekts „INNO.VENTURE – Innovationsmanagement mit Hilfe des Venture Client Modells“ erarbeitet. Als Ergebnis liefert das Projekt ein Rahmenwerk für das Venture Client Modell. Die detaillierte Darstellung der Projektstruktur und die Einordnung

der Dissertation in das Projekt erfolgen in Anhang A1.1. Angereichert werden die Erkenntnisse durch langjährige Arbeiten im Rahmen der Venture Clienting-Plattform STRATOSFARE des Spitzenclusters IT's OWL [Its25a-ol]. Einerseits unterstützt die Plattform etablierte Unternehmen des Spitzenclusters bei der Einführung des Venture Client Modells. Es werden Venture Clienting-Strategie erarbeitet, unternehmensspezifische Venture Clienting-Prozesse entwickelt, Venture Clienting-Einheiten in die bestehende Aufbauorganisation integriert oder spezifische IT-Systeme für die Prozessunterstützung und das Monitoring eingeführt. Andererseits übernimmt die STRATOSFARE die operative Anwendung des Venture Client Modell, indem relevante Use Cases bei etablierten Unternehmen identifiziert, Start-up-Scoutings durchgeführt und Pilotprojekte begleitet werden.

Die Generierung der Forschungsergebnisse für die Systematik erfolgt in vier Schritten: Analyse, Gestaltung, Evaluation und Diffusion. Das Vorgehen illustriert Bild 1-1.

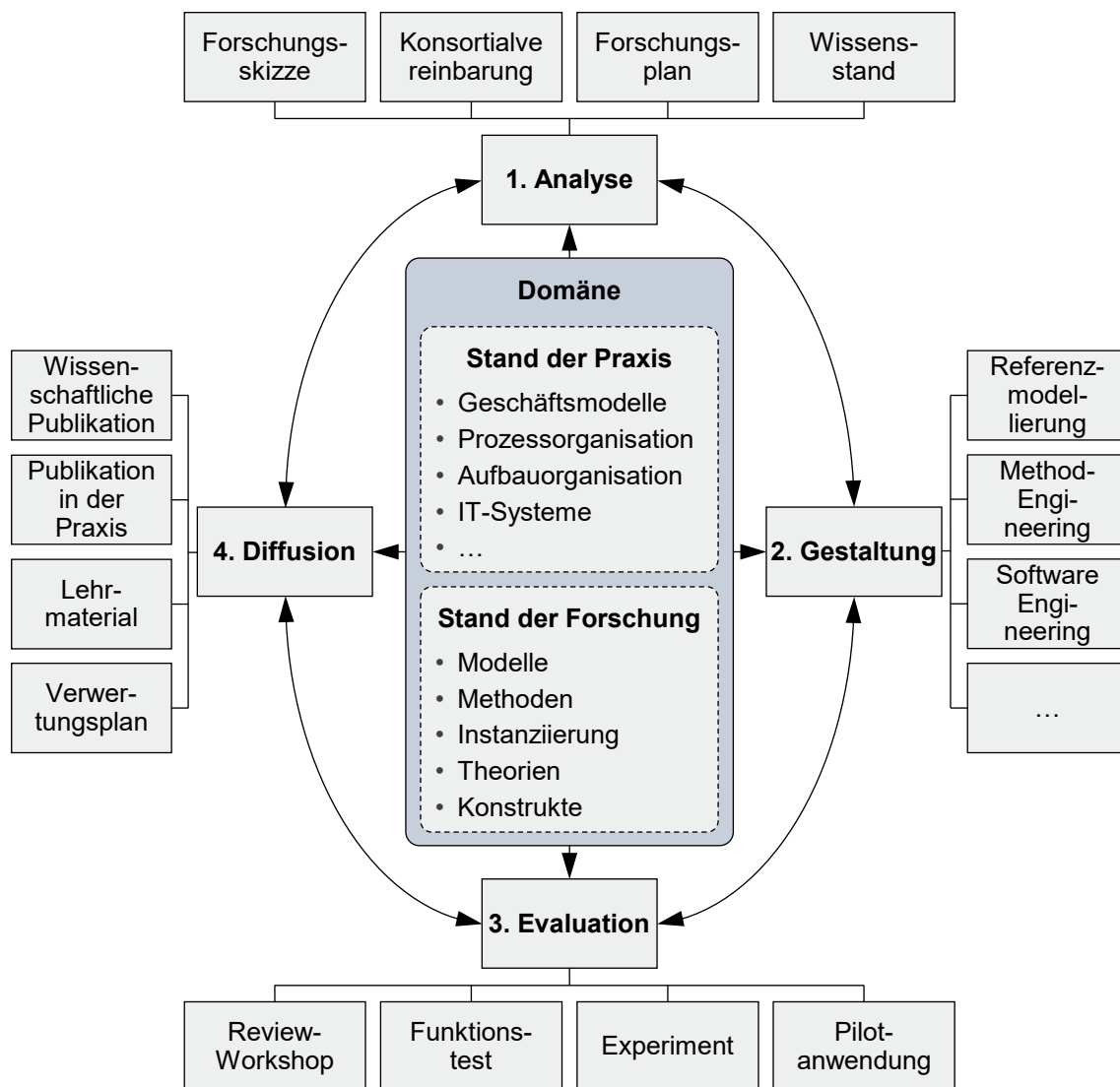


Bild 1-1: Konzept der Konsortialforschung nach ÖSTERLE & OTTO [ÖO10, S. 287], [Hob25, S. 14]

Phase 1 – Analyse: Die erste Phase hat einen von allen Konsortialpartnern unterschriebenen Forschungsplan und eine dazugehörige Konsortialvereinbarung zum Ziel. Zu diesem Zweck gilt es, die Problemstellung zu identifizieren, den Stand der Technik zu analysieren und aus dem gegenseitigen Abgleich Forschungslücken und -ziele abzuleiten. Zu Beginn werden Interviews und Workshops mit Experten durchgeführt, um Problemstellungen im Kontext des Venture Client Modells und mögliche Konsortialpartner zu identifizieren. Anschließend wird der Stand der Technik nach relevanten wissenschaftlichen Publikationen durchsucht und hinsichtlich ihres Beitrags zur Problemlösung analysiert. Innerhalb des definierten Projektkonsortiums werden danach die Forschungsbedarfe iterativ identifiziert, Forschungsziele abgeleitet und notwendige Ressourcen zur Zielerreichung ermittelt. Diese Ergebnisse werden in einem dementsprechenden Forschungsplan und der Konsortialvereinbarung festgehalten. [ÖO10, S. 288 f.] Im Rahmen dieser Arbeit spiegeln die Problemanalyse (siehe Kapitel 2) und der Stand der Technik (siehe Kapitel 3) die wesentlichen Ergebnisse dieser Phase wider.

Phase 2 – Gestaltung: Ziel der zweiten Phase ist es, die in der ersten Phase identifizierten Problemstellungen zu lösen. Zu diesem Zweck werden (Lösungs-)Artefakte entwickelt. Die theoretische Datengrundlage lieferte eine systematische Literaturanalyse. Daten aus der Unternehmenspraxis werden durch Experteninterviews und -workshops innerhalb des INNO.VENTURE- und STRATOSFARE-Konsortiums sowie darüber hinaus mit einer Vielzahl externer Unternehmen erhoben. Darauf aufbauend und unter Zuhilfenahme weiterer Methoden, wie z. B. Referenzmodellierung, Method-Engineering oder Taxonomie- und Archypentenentwicklung werden neue Artefakte entwickelt bzw. bestehende weiterentwickelt. Die Erarbeitung erfolgte iterativ, bis alle Konsortialpartner die Ergebnisse akzeptieren. [ÖO10, S. 287 ff.] Die entstandenen Artefakte sind in Kapitel 4 „Systematik zur Organisationsplanung für das Venture Client Modell“ festgehalten.

Phase 3 – Evaluation: In der dritten Phase werden die Artefakte hinsichtlich der Erfüllung der definierten Forschungsziele überprüft. Zweistufig werden sie zunächst in einem Workshop mit den Konsortialpartnern diskutiert, bevor sie nachfolgend in mindestens einem Unternehmen pilothaft validiert werden. [ÖO10, S. 289] Die Evaluation des Lösungswissens wird in Kapitel 4 und die des Vorgehensmodells wird in Kapitel 5 „Anwendung und Bewertung der Systematik“ aufgeführt.

Phase 4 – Diffusion: Ziel der vierten Phase ist die Verbreitung der entstandenen Forschungsergebnisse [ÖO10, S. 289]. Die wissenschaftliche Diffusion erfolgte über Konferenzbeiträge und die vorliegende Dissertation. Diese Publikationen prägen maßgeblich den aktuellen Forschungsstand zum Venture Client Modell (siehe Anhang A1.2). Zur Diffusion in die Unternehmenspraxis werden zum einen Fachvorträge, eine Projekt-Webseite und projektbegleitende Arbeits- und Begleitkreise genutzt. Zum anderen fließen die Ergebnisse in die Venture Clienting-Plattform STRATOSFARE ein und erfahren so direkte Anwendung in der Unternehmenspraxis. Zudem stellt die vorliegende Dissertation selbst ein Mittel zur praktischen Diffusion dar.

2 Problemanalyse

Die Zielsetzung der Problemanalyse ist die Einordnung der vorliegenden Arbeit in den theoretischen und unternehmenspraktischen Kontext sowie die systematische Darstellung der zugrundeliegenden Problemstellung. Ergebnisse sind Handlungsfelder und dazugehörige Anforderungen an die Systematik. In Abschnitt 2.1 werden für die Arbeit wesentliche Begrifflichkeiten definiert. Abschnitt 2.2 ordnet das Venture Client Modell in den Kontext des Innovationsgeschehens etablierter Unternehmen ein. Anschließend werden das Venture Client Modell, seine Vorteile und verbundene Herausforderungen in Abschnitt 2.3 betrachtet. Abschnitt 2.4 strukturiert die Organisation als zu planendes Objekt, bevor in Abschnitt 2.5 das Vorgehen der Organisationsplanung beleuchtet wird. Aufbauend auf den vorherigen Ausführungen werden in Abschnitt 2.6 die Problemstellung abgegrenzt und Handlungsfelder definiert. Abschließend werden in Abschnitt 2.7 dazugehörige Anforderungen abgeleitet. Die Struktur illustriert Bild 2-1.

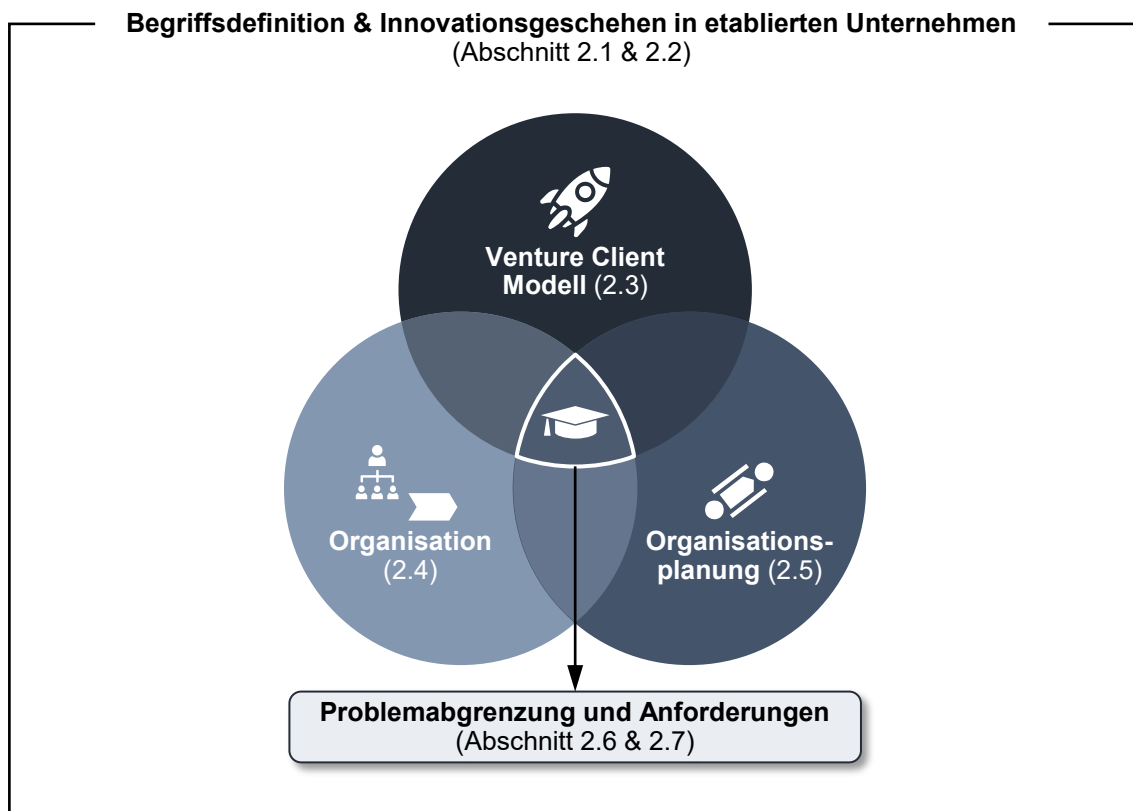


Bild 2-1: Struktur der Problemanalyse

2.1 Begriffsdefinition

In den nachfolgenden Abschnitten werden für das Verständnis der vorliegenden Arbeit relevante Begrifflichkeiten definiert und abgegrenzt. Die Notwendigkeit resultiert aus der nicht einheitlichen Verwendung der Begrifflichkeiten in der Literatur. Die Ausführungen

erheben keinen Anspruch auf eine vollständige Diskussion der Literatur. Vielmehr sollen sie der Zielsetzung der Arbeit (siehe Abschnitt 1.2) zweckdienlich sein.

2.1.1 Systematik

Bildungssprachlich beschreibt eine Systematik die „*planmäßige, einheitliche Ordnung oder deren Darstellung, Gestaltung nach bestimmten Prinzipien*“ [Bro22-ol]. Systematiken finden in verschiedenen Disziplinen Anwendung [Röl21, S. 6]. „*In den Naturwissenschaften ist die Systematik die Wissenschaft der Klassifizierung*“ [LL06, S. 8]. Die Wirtschaftswissenschaften nutzen Systematiken zur „*durchgängigen Ordnung von Erhebungs- und Darstellungseinheiten*“ in der Statistik [Bro22a-ol], [Gab22-ol].

In den Ingenieurwissenschaften werden unter anderem die Begrifflichkeiten der Konstruktionssystematik und der Entwicklungssystematik verwendet [Dum11, S. 5 f.], [Röl21, S. 6]. Nach HANSEN beschreibt eine Konstruktionssystematik das „*planmäßige, wissenschaftliche Kombinieren der Einzelerkenntnisse der Technik zum Aufbau eines technischen Gebildes*“ [Han55, S. 36]. Wesentliche Ergebnisse sind ein idealisierter Konstruktionsprozess sowie Hilfsmittel, die dessen Durchführung unterstützen [Dum11, S. 5]. Eine Entwicklungssystematik definiert DUMITRESCU als ein „*Rahmenwerk, das ein Vorgehensmodell sowie dedizierte Hilfsmittel zur erfolgreichen Umsetzung der Entwicklung technischer Systeme bereitstellt*“ [Dum11, S. 6]. Hilfsmittel umfassen bspw. Methoden, Richtlinien, Spezifikationstechniken, Modellierungssprachen, Konstruktionsprinzipien oder Entwurfsmuster [Dum11, S. 6]. Den Kern einer Systematik stellen nach diesem Begriffsverständnis somit ein reproduzierbares Vorgehensmodell und Hilfsmittel dar.

Fazit: Ziel der Arbeit ist eine Systematik zur Organisationsplanung für das Venture Client Modell. Dem Begriffsverständnis von DUMITRESCU folgend repräsentiert sie ein Rahmenwerk, das Anwender durch ein Vorgehensmodell inklusive Hilfsmittel bei der zur Organisationsplanung für das Venture Client Modell unterstützt.

2.1.2 Etabliertes Unternehmen

In der Praxis existiert eine Vielzahl etablierter Unternehmen. Hierzu zählen unter anderem ALLIANZ, ARVATO, BERTELSMANN, BMW, MIELE oder WAGO [WG19, S. 20], [Asm25, S. 26]. Dementsprechend häufig findet der Begriff in der Literatur Anwendung [KNM20, S. 774]. Im Englischen werden die Begriffe „*established company*“, „*established firm*“ oder „*incumbent firm*“ synonym verwendet [Fro12, S. 31], [Kin21, S. 3], [KZ23, S. 21]. Trotz vermehrter Nennungen ist der Begriff nicht einheitlich definiert [Isl21, S. 30].

Aus Perspektive der Etymologie bedeutet das Wort „etabliert“ „*traditionell, sich irgendwo festgesetzt*“ oder „*breitgemacht habend*“ [Dud23-ol]. Unternehmen werden als „*wirtschaftliche Einheit*“ beschrieben [Dud23a-ol]. Dementsprechend sind etablierte

Unternehmen als wirtschaftliche Einheiten zu verstehen, die einen festen Platz, beispielsweise innerhalb eines Marktes, einnehmen. Aus Perspektive der Fachliteratur lassen sich aus unterschiedlichen Definitionen verschiedene konstituierende Merkmale eines etablierten Unternehmens extrahieren. Anhang A2.1 liefert eine entsprechende Übersicht von 14 Definitionen, die unterschiedliche Kombinationen von sechs Merkmalen zur Charakterisierung nutzen.

Die Gegenüberstellung der Definitionen bestätigt die Heterogenität des Begriffsverständnisses. ASMAR, ISLAM, REINEMANN sowie WEBER & BLESSING definieren etablierte Unternehmen einzig durch ihre Einordnung als Unternehmen der „Reife-Phase“ oder der „Rückgangsphase“ im Unternehmenslebenszyklus [Rei19, S. 169], [WG19, S. 20], [Isl21, S. 32], [Asm25, S. 26]. Weitere Autoren bedienen sich ausschließlich der Merkmale „hohes Unternehmensalter“ oder „etabliertes Geschäftsmodell“ [BD01, S. S. 4], [Ech18, S. 26]. Wiederum andere verwenden Merkmalskombinationen – beispielsweise „hohe Unternehmensgröße“ und „gefestigte Unternehmensstrukturen“ oder „hohes Unternehmensalter“ und „etablierte Marktposition“ [Fro12, S. 31], [Eck15, S. 21].

Der Großteil der Autoren greift zur Definition auf das Merkmal „Ende des Unternehmenslebenszyklus“ zurück. Diese Definition schließt andere Merkmale indirekt mit ein, da die Einordnung von Unternehmen in den Unternehmenslebenszyklus anhand zweier weiterer Merkmale erfolgt – Unternehmensalter und Umsatz (siehe Bild 2-2).

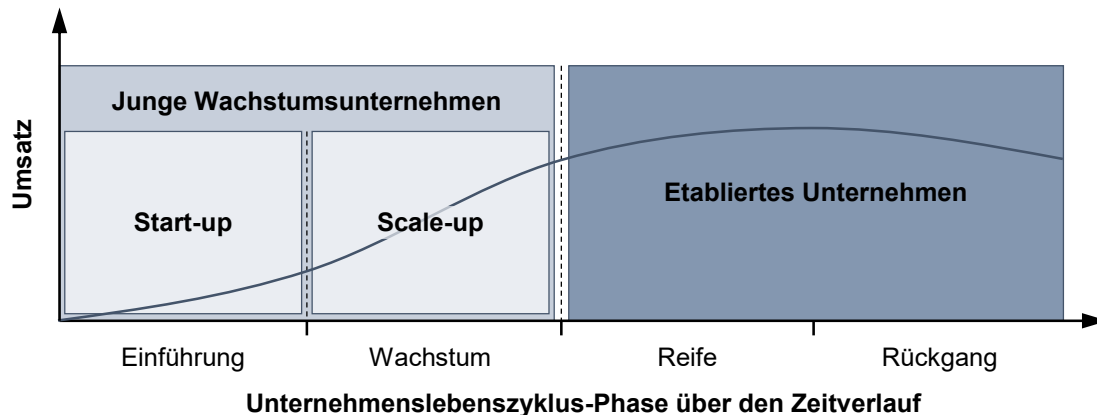


Bild 2-2: Einordnung etablierter Unternehmen in den Unternehmenslebenszyklus in Anlehnung an Weber & Blessing [WG19, S. 20]

Demnach sind etablierte Unternehmen solche, die durch einen hohen Umsatz mit geringem Wachstum und einer langjährigen Unternehmenshistorie gekennzeichnet sind [Isl21, S. 32]. Sie grenzen sich so von Start-ups und Scale-ups¹ ab, die von WEBER &

¹ Wenngleich WEBER & BLESSING Start-ups und Scale-ups unterscheiden, ist diese Unterscheidung für die vorliegende Arbeit nicht zweckdienlich. Im weiteren Verlauf werden daher auch Scale-ups unter dem Begriff Start-up zusammengefasst. Definitionen des Begriffs Scale-up liefern unter anderem ERKKO oder THE WORLD BANK [Erk16, S. 8], [The18].

BLESSING als „junge Wachstumsunternehmen“ zusammengefasst werden [WG19, S. 20]. Eine quantitative Einordnung der Unternehmen hinsichtlich der Umsatzhöhe und -steigerung wird in der Literatur nicht vorgenommen. In Bezug auf das Unternehmensalter werden in der Literatur unterschiedliche Grenzwerte genannt. Während BECKER & DIETZ Unternehmen älter als drei Jahre, als „etabliert“ bezeichnen, definieren DAHM & NOVAK zehn Jahre als Grenzwert [BD01, S. 4], [DN23, S. 2]. Vor diesem Hintergrund wählen KOLLINGER ET AL. eine qualitative Abgrenzung und definieren etablierte Unternehmen als solche, „die nicht mehr als neu gegründete Unternehmen bezeichnet werden können“ [KCR+23, S. 11].

Fazit: Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sind etablierte Unternehmen solche, die sich der Reife- oder Rückgangsphase des Unternehmenslebenszyklus-Modells zuordnen lassen. Sie zeichnen sich durch einen hohen Umsatz mit geringem Umsatzwachstum aus.

2.1.3 Start-up

Der Begriff „Start-up“ entstammt dem Englischen, geht auf das Verb „*to start up*“ – zu Deutsch „gründen“ – zurück und beschreibt ein „*neu gegründetes Wirtschaftsunternehmen*“ [Dud22-ol]. Synonym werden Kompositionen (z. B. Start-up-Unternehmen, Startup Company, Startup Firm) oder Begrifflichkeiten der Wortfamilien „Venture“ (z. B. New Venture) und „Entrepreneur“ (z. B. Entrepreneurial Firm) verwendet [AB01, S. 139], [GUP+14, S. 4], [GDE+19, S. 370], [Kur19, S. 18], [Kin21, S. 2]. Definitionen sind in der Literatur nicht einheitlich [SZ20, S. 3], [BPN+21, S. 5], [Isl21, S. 5]. Die Abbildung in Anhang A2.2 bestätigt diese Aussage und zeigt eine hohe Heterogenität des Begriffsverständnisses. Sie stellt 14 Definitionen anhand zehn unterschiedlicher Merkmale gegenüber.

CORVELLO ET AL. und HYYTINEN ET AL. definieren Start-ups ausschließlich über deren Einordnung in die frühen Phasen des Unternehmenslebenszyklus (siehe Bild 2-2) [HPR15, S. 564], [CSA21, S. 4]. Ein Unternehmensalter von maximal sechs bis acht Jahren wird von SIMON und ZAREMBA ET AL. zur Definition herangezogen [ZBW17, S. 42], [Sim18, S. 2]. Im Gegensatz dazu verwenden WROBEL ET AL. eine Vielzahl von Merkmalen. Start-ups werden hier als junge Unternehmen mit einer innovativen Technologie oder einem innovativen Geschäftsmodell beschrieben [WSP17, S. 13]. Sie zeichnen sich darüber hinaus durch ein hohes Wachstum aus, sind durch Wagniskapital finanziert und werden mehrheitlich im Team gegründet [WSP17, S. 13].

Die Mehrheit der Definitionen bedient sich fünf Merkmalen: Anfang des Unternehmenslebenszyklus, geringes Unternehmensalter, starkes Wachstum, innovative Marktleistung und/oder innovatives Geschäftsmodell. Mit Hilfe dieser Merkmale ist es möglich, Start-ups von zwei anderen Unternehmenstypen abzugrenzen. Erstens ermöglichen die Merkmale „Anfang des Unternehmenslebenszyklus“ sowie das damit verknüpfte geringe Unternehmensalter und das starke Wachstum die Abgrenzung von etablierten Unternehmen. Zweitens unterscheiden ein hoher Innovationsgrad von Marktleistung und/oder

Geschäftsmodell Start-ups von anderen Unternehmensgründungen (z. B. Supermarkt oder Unternehmensberatung) [BD12], [Erk16, S. 7]. Somit ermöglicht die Kombination dieser Merkmale eine eindeutige Abgrenzung von Start-ups.

Fazit: Die vorliegende Arbeit definiert ein „Start-up“ als ein Unternehmen, das sich am Anfang des Unternehmenslebenszyklus befindet und sich durch eine innovative Marktleistung und/ oder ein innovatives, skalierbares Geschäftsmodell auszeichnet.

2.1.4 Venture Client Modell, Venture Clienting und Venture Client

Der Begriff des Venture Client Modells wurde 2014 von GREGOR GIMMY während seiner Arbeit bei BMW geprägt [GMK+17-ol]. Zusammen mit MATTHIAS MEYER gründete er die erste Venture Clienting Unit BMW STARTUP GARAGE [HMR+23, S. 346]. Die Namensgebung für das Modell erfolgte spontan und sollte zwei Aspekte widerspiegeln: Die Kernidee des Modells und die Abgrenzung von Venture Capital Investments [Gim22, S. 76 f.]. In Bezug auf die Kernidee beschreibt GIMMY, „*dass [etablierte] Unternehmen Nutzer von Start-up-Produkten werden müssen – und nicht Investoren in Start-ups*“ [Gim22, S. 76]. Das etablierte Unternehmen als Kunde des Start-ups (Venture Client) ist somit das Gegenstück zum Start-up Investor (Venture Capitalist) [Gim22, S. 77]. Abseits der Definition des Erfinders finden sich in wissenschaftlichen Veröffentlichungen zum Venture Client Modell keine eindeutigen Definitionen [HMR+23, S. 354].

„Venture Client Modell“ setzt sich aus drei Wörtern zusammen. Der Begriff „Venture“ entstammt dem Englischen und beschreibt eine Unternehmung, die Unsicherheiten verbunden ist [Cam25a-ol]. Der Begriff wird synonym zum Start-up-Begriff verwendet [GSD25-ol]. „Client“ entstammt ebenfalls dem Englischen und bedeutet „Kunde“ [Cam25b-ol]. Der Begriff „Modell“ wird von ECHTERHOFF ausführlich diskutiert [Ech16, S. 14]. Demnach sind Modelle vereinfachte Abbildungen der Realität zur Darstellung wesentlicher Eigenschaften und komplexer Zusammenhänge [Ech16, S. 14]. Etymologisch ist das Venture Client Modell somit eine vereinfachte Darstellung einer Kunden-Lieferanten-Beziehungen zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen.

GIMMY beschreibt jedoch, dass es sich nicht jeder Kunden-Lieferanten-Beziehungen zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen um die Anwendung des Venture Client Modells handelt [Gim22, S. 77]. Es grenzt sich durch bestimmte Merkmale ab [MWK23, S. 3]. Bild A-5 stellt die in verschiedenen Publikationen genannten Merkmale dar gegenüber. Aus der Analyse folgen vier definierende Merkmale:

1. **Kein Start-up-Investment:** Bei einer Zusammenarbeit zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen handelt es sich um eine Kunden-Lieferanten-Beziehung. Das etablierte Unternehmen erwirbt keine Start-up-Anteile. [MWK23, S. 3]
2. **Strategischer Mehrwert:** Der Zusammenarbeit im Rahmen des Venture Client Modells liegt eine konkrete unternehmerische Herausforderung zugrunde. Deren

Lösung schafft einen strategischen Mehrwert (z. B. Umsatzsteigerung, Kostensenkung, Emissionsreduktion) für das Unternehmen. [BSS+24, S. 773 f.]

3. **Geschäftsintegration:** Die Start-up-Lösung wird direkt in das etablierte Unternehmen integriert. Konkret erfolgt die Integration in das Innovationsobjekt in Form von Marktleistung (Produkt und/oder Service), Prozess oder Geschäftsmodell [GKS+17-ol].
4. **Bezahltes Pilotprojekt:** Bevor das Start-up zu einem Lieferanten für das operative Geschäft wird, erfolgt die Validierung der technischen Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit und/oder Begehrlichkeit im Rahmen eines gemeinsamen Pilotprojekts. Dazu wird ein Proof of Concept (PoC) erarbeitet. Das Start-up wird vom etablierten Unternehmen dafür monetär entlohnt. Das Pilotprojekt ist notwendig, da die Zusammenarbeit mit Start-ups, im Vergleich zu der mit etablierten Zulieferern, erhöhte Risiken birgt. Diese resultieren aus der geringeren Reife des Start-ups und dessen Lösung. [GMK+20, S. 418], [HMR+24a, S. 432]

Die Funktionsweise des Venture Client Modells wird in Bild 2-3 grafisch dargestellt. Ein konkretes Praxisbeispiel ist dem Anhang zu entnehmen (siehe Anhang A2.4).

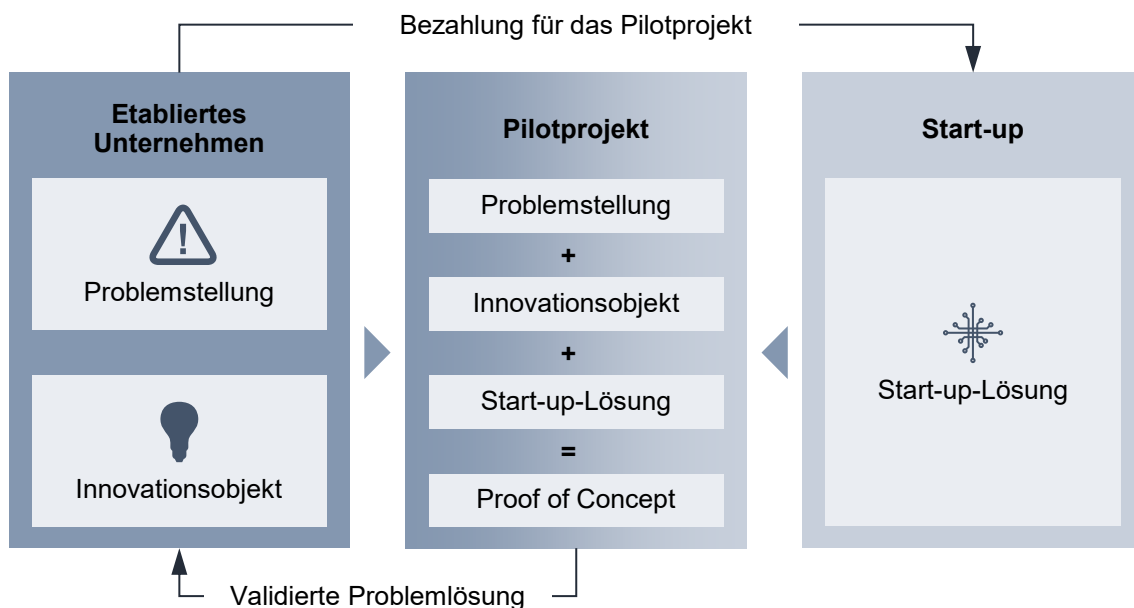


Bild 2-3: Grafische Darstellung des Venture Client Modells in Anlehnung an HAARMANN ET AL. [HMR+23, S. 347]

Fazit: Das Venture Client Modell wird als vereinfachte Darstellung einer Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen definiert. Etablierte Unternehmen wenden es zur Lösung konkreter Problemstellungen an und schaffen so strategischen Mehrwert. Dazu wird die Start-up-Lösung auf Marktleistungen, Prozesse und/oder Geschäftsmodelle etablierter Unternehmen angewendet bzw. in diese integriert. Im Mittelpunkt des Modells steht ein Pilotprojekt. In dessen Rahmen wird die technische

Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit und/oder Begehrlichkeit prototypisch getestet. Das Start-up wird dafür vom etablierten Unternehmen monetär entlohnt. Das etablierte Unternehmen erwirbt keine Unternehmensanteile vom Start-up.

2.1.5 Organisation sowie Prozess- und Aufbauorganisation

Die Organisationstheorie stellt ein Konglomerat unterschiedlicher Ansätze dar [Sch13, S. 7]. Sie ist Forschungsgegenstand verschiedener Fachrichtungen, von der Soziologie und Psychologie über Wirtschaftswissenschaften und Ingenieurwissenschaften bis hin zur Politologie und Pädagogik [Sch13, S. 7]. Im Fokus der vorliegenden Arbeit steht der organisationstheoretische Ansatz der „betriebswirtschaftlichen Organisationslehre“, der eine große Bedeutung in der Organisationstheorie und -praxis aufweist [Vah19, S. 33]. Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre ist anwendungsorientiert und stellt die Erarbeitung von Gestaltungshilfen und Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis in den Fokus [Sch13, S. 15], [Vah19, S. 33]. Dies harmonisiert mit der Zielsetzung der vorliegenden Systematik ein Vorgehensmodell und Hilfsmittel für die Unternehmenspraxis bereitzustellen (siehe Abschnitt 2.1.1). Im Zentrum des Ansatzes steht die Unterteilung der Organisation in die Aufbau- und Prozessorganisation, wenngleich diese in der Praxis integrativ zu betrachten sind [Vah19, S. 32 f.]. Daher werden im Folgenden die Begriffe der Organisation, Aufbau- und Prozessorganisation näher beleuchtet und definiert.

Organisation

Es existieren drei Sichtweisen auf eine Organisation: Die funktionelle Sicht, die institutionelle Sicht und die instrumentale Sicht [Fra21, S. 18]. Aus *funktioneller Sicht* beschreibt die Organisation die Tätigkeit des Organisierens [VB15, S. 140]. Die *institutionelle Sicht* bezieht sich darauf, dass Unternehmen selbst eine Organisation darstellen. [Fra21, S. 18]. Die *instrumentelle Sicht* beschreibt die Organisation als planmäßig geschaffene, strukturelle Ordnung des Betriebs [Nic23, S. 4]. In der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre und damit auch in der vorliegenden Arbeit steht die instrumentelle Sichtweise im Fokus [Sch13, S. 13], [Vah19, S. 141]. Das Verständnis folgt der Definition von NICOLAI:

„Organisation wird als generelles, dauerhaftes und zielgerichtetes System betrieblicher Regelungen definiert, das einen möglichst kontinuierlichen und zweckmäßigen Betriebsablauf sowie den Wirkzusammenhang zwischen den Trägern betrieblicher Entscheidungsprozesse gewährleisten soll.“ [Nic23, S. 4]

Aufbau- und Prozessorganisation

Das Verständnis der Begrifflichkeiten der Aufbau- und Prozessorganisation sowie deren Bedeutung unterlag in der Vergangenheit einem stetigen Wandel [Gai13, S. 9 ff.], [Fra21, S. 19]. In den 1930er-Jahren legten die Arbeiten von NORDSIECK den Grundstein für eine systematische theoretische Durchdringung der betrieblichen Organisation aus

betriebswirtschaftlicher Perspektive [Sch13, S. 13]. Besonders einflussreich ist die erstmalige Trennung der Organisationslehre in eine Beziehungslehre (strukturelle Aspekte) und eine Ablauflehre (prozessuale Aspekte), welche als Grundlage für die spätere Unterscheidung von Aufbau- und Prozessorganisation dient [Vah19, S. 32]. Einen weiteren Meilenstein markiert ERICH KOSIOL im Jahr 1962 mit seinem Werk „Organisation der Unternehmung“ [Sch13, S. 14]. Er etabliert erstmals systematisch die Begriffe Aufbau- und Ablauforganisation [Vah19, S. 33]. Im Gegensatz zu vorherigen Autoren, die den Fokus auf die strukturelle Perspektive legen, sieht er Aufbau- und Ablauforganisation als gleichwertig an [Fra21, S. 19]. Das „Business Process Reengineering“ von HAMMER & CHAMPY stellt die letzte große Veränderung dar [Fra21, S. 19]. Sie lösen den Begriff „Ablauforganisation“ durch die „Prozessorganisation“ ab, um den veränderten Fokus ihres Ansatzes widerzuspiegeln – weg von der struktur-zentrierten Perspektive (process follows structure) hin zur prozess-orientierten Perspektive (structure follows process) [Fra21, S. 19].

Obwohl die Begrifflichkeiten in der Vergangenheit einem steten Wandel unterlagen, werden sie in der Literatur ähnlich definiert [Sch13, S. 14], [Fie14, S. 5], [Vah19, S. 33], [Nic23, S. 29]. Für die Aufbauorganisation liegt der vorliegenden Arbeit das Begriffsverständnis nach SCHULTE-ZURHAUSEN zugrunde:

„Die Aufbauorganisation gliedert das Unternehmen in [Organisationseinheiten]² [...], ordnet ihnen Aufgaben³ und Kompetenzen zu und sorgt für die Koordination der einzelnen Teileinheiten.“
[Sch13, S. 14]

Die Prozessorganisation basiert auf dem Verständnis von FRANK, HUB und NICOLAI. Demnach stellt die Prozessorganisation die dauerhafte, zielgerichtete Strukturierung von Prozessen dar [Hub94, S. 67], [Fra21, S. 20], [Nic23, S. 195].

Fazit: Der Arbeit zugrunde liegt der Ansatz der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. Demnach ist eine Organisation ein Instrument zur Erreichung von Unternehmenszielen. Sie unterteilt sich in eine Prozess- und Aufbauorganisation. Die Prozessorganisation definiert, welche Prozesse wie strukturiert werden. Die Aufbauorganisation legt fest, wer die Prozesse verantwortet, welche Kompetenzen dafür notwendig sind und wie die einzelnen Stellen und Stellenmehrheiten zusammenarbeiten.

² Unter Organisationseinheiten werden Stellen und Stellenmehrheiten verstanden. Für die Arbeit relevante Stellenarten sind Leitungs-, Ausführungs-, und Stabsstellen. Relevante Stellenmehrheiten umfassen Abteilungen, Gremien, Arbeitsgruppen und Projektteams. Ausführliche Definitionen bieten BACH ET AL. und VAHS. [BBB+17, S. 263 ff.] [Vah19, S. 69 ff.]

³ VAHS zeigt, dass Prozesse lediglich Detaillierungen von Aufgaben sind, wobei Elementaraufgaben mit Prozessschritten gleichgesetzt werden [Vah19, S. 55]. Im Folgenden wird anstatt von Aufgaben von Prozessen oder Prozessschritten gesprochen.

2.2 Innovationsgeschehen in etablierten Unternehmen

Der vorliegende Abschnitt ordnet das Venture Client Modell in das Innovationsgeschehen in etablierten Unternehmen ein. Abschnitt 2.2.1 beschreibt die Öffnung des Innovationsprozesses für externe Partner. Die in diesem Kontext stattfindende Zusammenarbeit mit Start-ups wird als Corporate Venturing bezeichnet. Das Corporate Venturing und die dabei von etablierten Unternehmen verfolgten Ziele betrachtet Abschnitt 2.2.2. Abschnitt 2.2.3 stellt abschließend unterschiedliche Corporate Venturing-Methoden als Formen der Zusammenarbeit vor und leitet den Bedarf nach dem Venture Client Modell ab.

2.2.1 Open Innovation

Bis zum Ende des 20. Jahrhunderts steht der von CHESBROUGH beschriebene „Virtuous Cycle of Innovation“ (siehe Bild 2-4) im Zentrum des Innovationsgeschehens etablierter Unternehmen [Che03, S. XX f.], [WSV+14, S. 805]. Er besteht aus fünf Schritten.

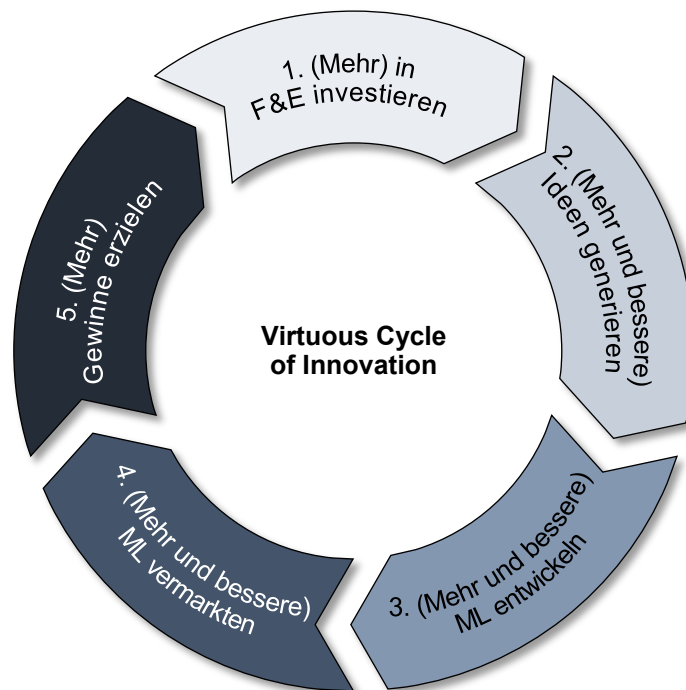


Bild 2-4: *Virtuous Cycle of Innovation in Anlehnung an CHESBROUGH [Che03, S. XXI]*

- 1) **F&E-Investitionen:** Etablierte Unternehmen investieren in Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sowie -infrastruktur [Che03, S. XX f.].
- 2) **Geschützte technologische Durchbrüche:** Aus den Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ergeben sich technologische Durchbrüche, die durch Patente geschützt werden [Che03, S. XX f.].
- 3) **Neue Marktleistungen:** Aus den technologischen Durchbrüchen werden neue, nicht imitierbare Marktleistungen (ML) entwickelt [Che03, S. XX f.].

- 4) **Gesteigerte Gewinne:** Die Vermarktung der neuen und technologisch überlegenen Marktleistungen führt zu gesteigerten Gewinnen [Che03, S. XX f.].
- 5) **Reinvestition:** Die Gewinne werden in weitere F&E-Aktivitäten investiert. Der Zyklus beginnt von vorne. [Che03, S. XX f.]

Vor diesem Hintergrund konnten jene etablierten Unternehmen einen Wettbewerbsvorsprung aufbauen, die mehr Ressourcen als die Konkurrenz einsetzen und ihr Wissen gleichzeitig am besten schützten [Che06, S. 1]. Konkret führten erhöhte Investitionen in ihre F&E-Aktivitäten und -Infrastruktur sowie die Beschäftigung des qualifiziertesten Personals dazu, dass sie schneller mehr und bessere Innovationen hervorbringen konnten als der Wettbewerb [VDV+09, S. 424]. Die dadurch erwirtschafteten überdurchschnittlichen Gewinne haben erneut gesteigerte F&E-Investitionen zur Folge – der Kreislauf entsteht [Che03, S. XX f.].

Zur Aufrechterhaltung des Kreislaufs kommt neben dem Schutz von geistigem Eigentum durch Patente und der langfristigen Bindung von Personal, insbesondere die institutionelle Kontrolle des gesamten Innovationsprozesses eine zentrale Rolle zu [Che03-ol], [CVV+25, S. 129]. Dazu durchliefen etablierte Unternehmen den Innovationsprozess von der Problemidentifikation, über die Ideenformulierung und Marktleistungsentwicklung bis zur Markteinführung innerhalb der Unternehmensgrenzen – ein Ansatz, den CHESBROUGH als „Closed Innovation“ beschreibt [VDV+09, S. 424], [Kai13, S. 32].

In den letzten Jahren des 20. Jahrhunderts begannen verschiedene Faktoren das Fundament des Closed Innovation-Ansatzes – den Virtuous Cycle of Innovation – zu erodieren [Che03, S. XXII f.]. Dabei spielen vor allem vier Faktoren eine zentrale Rolle:

- 1) **Gestiegene Mobilität von Wissen und Fachkräften:** Die höhere Fluktuation qualifizierter Mitarbeitender führt dazu, dass kritisches Know-how nicht mehr ausschließlich im Unternehmen verbleibt [Gür16, S. 21], [CVV+25, S. 130]. Dadurch wird der Schutz technologischer Durchbrüche erschwert und die Exklusivität der Marktleistungen kann nicht mehr sichergestellt werden [Che03, S. XXII].
- 2) **Verfügbarkeit von Venture Capital:** Durch den vereinfachten Zugang zu Venture Capital ergibt sich für ehemalige Mitarbeiter etablierter Unternehmen die Möglichkeit, Start-ups zu gründen. Ideen, die einst innerhalb etablierter Unternehmen entwickelt wurden, werden so außerhalb der Unternehmensgrenzen kommerzialisiert. [Che03-ol]
- 3) **Verkürzte Produkt- und Technologiezyklen:** Entwickelte Marktleistungen verlieren aufgrund der verkürzten Technologie- und Produktlebenszyklen schneller an Aktualität und somit ihr Alleinstellungsmerkmal. Für etablierte Unternehmen verkürzt sich somit der Zeitraum, in dem ihre Marktleistungen Gewinne erzielen und dementsprechend auch der zur Amortisation ihrer F&E-Investition zur Verfügung stehende Zeitraum. [Che03, S. XXIII], [GE06, S. 132]

- 4) **Wissenskomplexität und -dezentralisierung:** Das für Innovationen benötigte Wissen ist zunehmend auf unterschiedliche Akteure verteilt [Gür16, S. 21]. Zudem erfordert die Entwicklung von Innovationen zunehmend die interdisziplinäre Kombination von Wissen unterschiedlicher Akteure [SWG24, S. 1]. Dies erschwert die ausschließlich interne Innovationsentwicklung.

Infolge dieser Faktoren sind die etablierten Unternehmen, die in die Entwicklung neuer technologischer Durchbrüche investiert haben, nicht mehr zwangsläufig die Profiteure ihrer F&E-Investitionen. Die ausbleibenden Gewinne können nicht mehr in neue F&E-Aktivitäten investiert werden. Der Virtuous Cycle of Innovation kommt zum Erliegen. Der Closed Innovation-Ansatz verliert an Bedeutung. [Che03, S. XXIV]

Das Open Innovation-Ansatz versteht sich als direkte Antwort auf die Erosionsfaktoren und deren Folgen [Che03, S. XXIV]. Anstatt auf die vollständige Kontrolle von Wissen und einen geschlossenen Innovationsprozess zu setzen, steht beim Open Innovation-Ansatz die zielgerichtete Orchestrierung, Vernetzung und Integration von Wissen über die Unternehmensgrenzen hinweg im Fokus [BCM18, S. 6]. Den Gegensatz von Open Innovation- und Closed Innovation-Gedanken illustriert Bild 2-5.

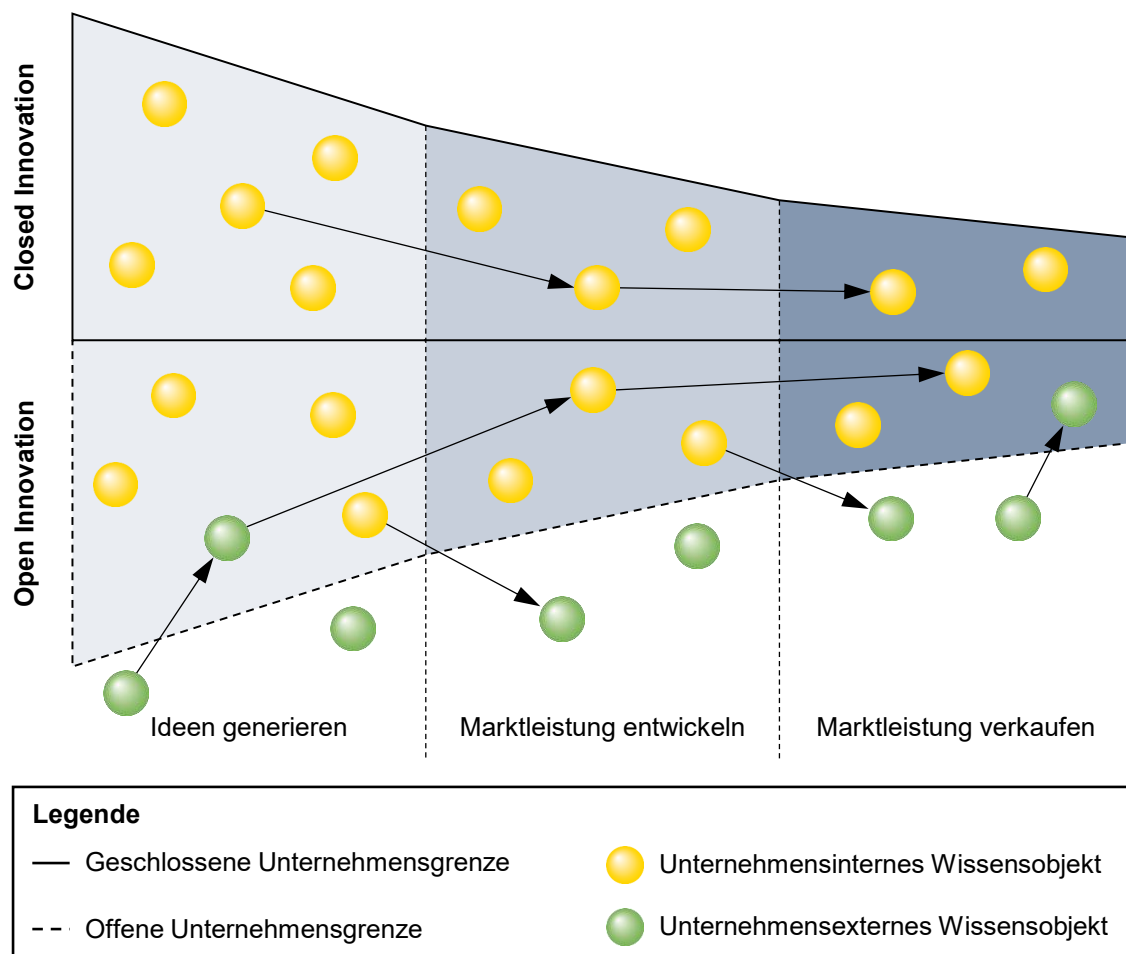


Bild 2-5: Gegenüberstellung von Closed und Open Innovation in Anlehnung an GAU-SEMEIER ET AL. [GDE+19, S. 73]

CHESBROUGH & BOGERS definieren Open Innovation als „*distributed innovation process based on purposively managed knowledge flows across organizational boundaries, using pecuniary and non-pecuniary mechanisms in line with the organization's business model*“ [CB14, S. 19]. GUTMANN ET AL. unterscheiden vier Arten von Open Innovation: Inside-in, Inside-out, Outside-in und Outside-out [GCC23-ol].

- **Inside-in:** Bei diesem Ansatz wird externes Wissen, das von einer unternehmens-internen Intermediärs-Einheit (z. B. Innovationseinheit, Corporate Venture Capital Einheit) aufgenommen wird, an weitere Unternehmensbereiche weitergegeben. Ein Beispiel ist die Weitergabe von Informationen über geschäftsrelevante, neue Technologien. [GCC23-ol]
- **Inside-out:** Internes Wissen wird an Akteure außerhalb der Unternehmensgrenzen weitergegeben und von ihnen genutzt. Beispiele sind Spin-offs oder IP-Lizensierung. [CB13, S. 9 f.]
- **Outside-in:** Externes Wissen von Start-ups, Kunden oder Universitäten wird in den Innovationsprozess des Unternehmens integriert. Beispiele sind das Venture Clienting oder Hackathons. [CB13, S. 9 f.]
- **Outside-out:** Bei diesem Ansatz wird externes Wissen an externe Akteure weitergegeben. Ein Beispiel ist die Weitergabe von Informationen über relevante Start-up-Lösung an Kunden. [GCC23-ol]

Das größte Interesse aus Forschung und Unternehmenspraxis gilt der Outside-in Open Innovation [BCM18, S. 7]. Dazu kooperieren etablierte Unternehmen mit unterschiedlichsten Innovationspartnern [GE06, S. 134]. Diese reichen von klassischen Kooperationspartnern wie Zulieferern, Kunden und Wettbewerbern bis hin zu Universitäten, Start-ups oder der „Crowd“ [Kai13, S. 32], [Sim18, S. 56]. THOMPSON ET AL. identifizieren neben Universitäten und der „Crowd“ insbesondere Start-ups als bedeutende Innovationspartner etablierter Unternehmen [TBJ20, S. 10]. Diese Bedeutung bestätigen BORCHERS ET AL. und zählen mehr als 66.000 Innovationspartnerschaften zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen zwischen 2013 und 2024 [BTR25, S. 21].

Fazit: Zur erfolgreichen Innovationsentwicklung müssen etablierte Unternehmen zunehmend auf den Open-Innovation-Ansatz setzen. Dabei spielt die Integration von Start-ups und deren Wissen (Outside-in) eine bedeutende Rolle. Vor diesem Hintergrund beleuchtet die Arbeit im Folgenden die Zusammenarbeit zwischen etablierten Unternehmen und Start-ups.

2.2.2 Corporate Venturing

„Corporate Venturing“ (CV) ist der Aufbau von, die Zusammenarbeit mit oder das Investment in Start-ups [SSJ23, S. 6]. Vor dem Hintergrund des Outside-in Open Innovation-Ansatzes sind die Zusammenarbeit mit und das Investment in Start-ups relevant. Die

Literatur spricht von „External Corporate Venturing“ (ECV). Für etablierte Unternehmen ist es von besonderer Relevanz. Dies geht auf die unterschiedlichen Eigenschaften etablierter Unternehmen und Start-ups zurück (siehe Bild 2-6).

 Start-up		vs.	 Etabliertes Unternehmen
1. Geschäft	Neugeschäft	1.1 Geschäftsfokus	Bestandsgeschäft
	Hoch	1.2 Unternehmenswachstum	Gering
	Radikaler	1.3 Innovationshöhe	Inkrementeller
	Gering	1.4 Marktleistungs- & Geschäftsmodellreife	Hoch
2. Ressourcen	Begrenzt	2.1 Finanzielle Ressourcen	Vorhanden
	Begrenzt	2.2 Intellektuelle Ressourcen	Vorhanden
	Begrenzt	2.3 Personelle Ressourcen	Vorhanden
	Begrenzt	2.4 Physische Ressourcen	Vorhanden
3. Organisation	Flach & flexibel	3.1 Struktur	Steil & starr
	Schnell & unstandardisiert	3.2 Prozesse	Langwierig & standardisiert
	Innovationsfördernd	3.3 Kultur	Innovationshemmend

Bild 2-6: *Eigenschaften von Start-ups und etablierten Unternehmen in der Gegenüberstellung (eigene Darstellung)⁴*

Start-ups charakterisieren innovative, jedoch meist nicht vollständig ausgereifte Marktleistungen und Geschäftsmodelle [Kur19, S. 17], [Pet19, S. 37], [BNP+21, S. 5]. Diese entwickeln sie schnell in flexiblen, innovationsfördernden Organisationen [WC15, S. 1], [Pet19, S. 37], [Löh22, S. 10, 12]. Gleichzeitig können sie nur auf begrenzte Ressourcen in Bezug auf Kundenstamm, Entwicklungs- und Produktionsinfrastruktur, finanzielle Mittel oder Personal zurückgreifen [SCG16+, S. 1], [BHH+19, S. 10]. Etablierte Unternehmen hingegen verfügen über ein breites Ressourcen-Portfolio [WC15, S. 1], [SSR22, S. 3]. Ihre Organisation ist starr und träge und auf die Abwicklung des

⁴ Die Darstellung beruht auf der Analyse von über 30 Publikationen. Eine vollumfängliche Beschreibung der Eigenschaften etablierter Unternehmen und Start-ups inklusive der für die Erstellung der Abbildung genutzten Quellen ist Anhang A2.3 zu entnehmen.

Bestandsgeschäfts ausgerichtet [PAA+17, S. 9], [DFH+20, S. 13], [CSA21, S. 3], [SSR22, S. 1]. Marktleistungen und Geschäftsmodelle weisen einen hohen Reifegrad auf, werden aber nur noch inkrementell weiterentwickelt [WSP17, S. 16], [Kin21, S. 2], [Löh22, S. 12].

Start-ups verfügen somit über die Eigenschaften, an denen es etablierten Unternehmen mangelt, um auch zukünftig erfolgreich zu sein – schnelle, flexible Innovationsprozesse und innovative Marktleistungen selbst [ES20, S. 1]. Dies spiegelt auch die Studie von ERDSIEK ET AL. wider, die Ziele etablierter Unternehmen beim External Corporate Venturing beleuchten (siehe Bild 2-7) [ESB+22, S. 29].

Demnach sind etablierte Unternehmen an Technologie und Know-how sowie den daraus resultierenden Marktleistungen der Start-ups interessiert. [ESB+22, S. 27f.]. Diese sind zumeist innovativer und kundenorientierter als die eigenen Marktleistungen [Sim18, S. 33]. Etablierte Unternehmen zielen beim External Corporate Venturing daher darauf ab, das eigene Marktleistungsportfolio zu verbessern und zu erweitern, interne Prozesse zu optimieren und Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln [ESB+22, S. 27 f.]. Dies erreichen sie durch die Integration der Start-up-Lösung in die eigenen Marktleistungen, Prozesse und Geschäftsmodelle [HMR+24a, S. 341], [GSD25-ol].

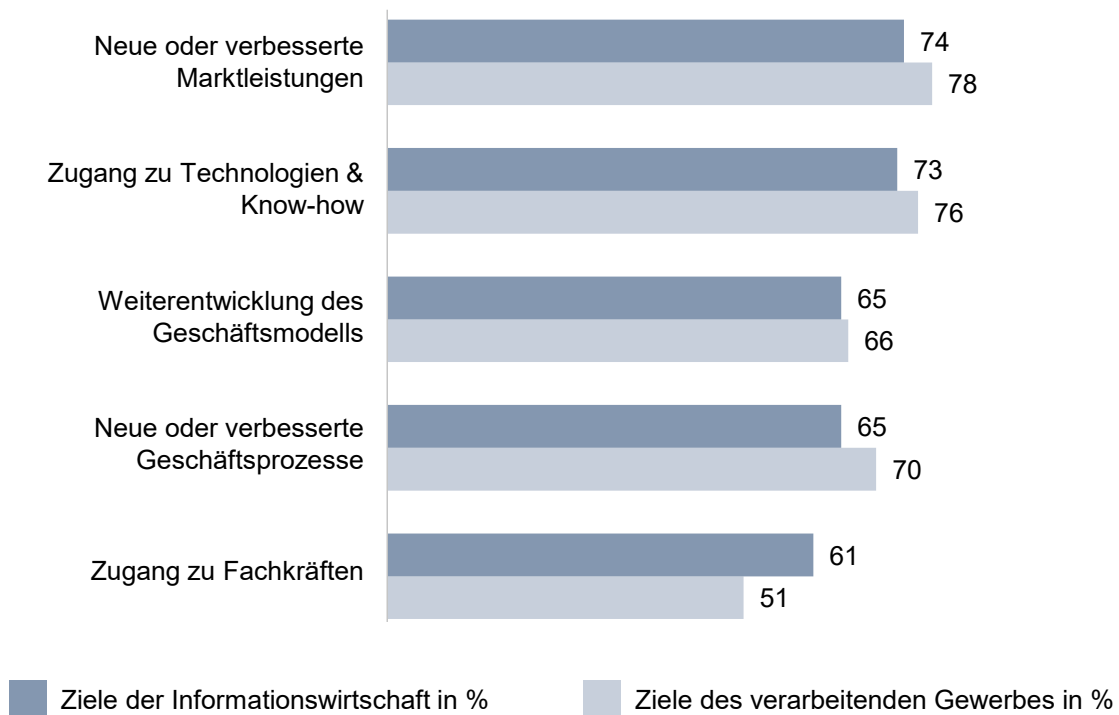


Bild 2-7: Ziele etablierter Unternehmen beim External Corporate Venturing [ESB+22, S. 29]⁵

⁵ Ähnliche Erkenntnisse liefern GIMMY ET AL. [GSD25-ol]

Fazit: Etablierte Unternehmen verfolgen beim Corporate Venturing vornehmlich das Ziel die eignen Marktleistungen, Prozesse und Geschäftsmodelle durch die Integration von Start-up-Lösungen weiterzuentwickeln. Es bedarf daher eines geeigneten Zusammenarbeitsmodells, das es etablierte Unternehmen ermöglicht dieses Ziel zu erreichen.

2.2.3 Corporate Venturing-Methoden

Zusammenarbeitsmodelle zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen werden als Corporate Venturing-Methoden bezeichnet [ES20, S. 2], [HMR+24a, S. 431]. Zu den Methoden des External Corporate Venturing zählen sind Co-Working-Spaces, Hackathons, Inkubatoren, Akzeleratoren, Venture Partnering, Venture Capital Investments und Akquisition [WC15, S. 82], [Pet19, S. 154]. Diese werden im Folgenden hinsichtlich ihrer Funktionsweise und Ziele näher beleuchtet.

- **Co-Working Spaces:** In Co-Working Spaces arbeiten Mitarbeiter etablierter Unternehmen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen (z. B. Start-ups) in dedizierten Räumlichkeiten zusammen [Pet19, S. 94]. Zielsetzungen sind Trendidentifikation, soziale Interaktion und Corporate Branding [Pet19, S. 154].
- **Hackathon:** Bei diesem Zusammenarbeitsmodell erarbeiten Start-ups Konzepte, Ideen oder rudimentäre digitale Lösungen für eine spezifische Herausforderung eines etablierten Unternehmens. Ziele etablierter Unternehmen sind die Rekrutierung von Fachkräften aus den Startups sowie die Generierung von Ideen und Lösungsansätzen zur Weiterentwicklung mit dem Start-up oder im Unternehmen. [VLD+20, S. 422]
- **Inkubator/Akzelerator:** Inkubatoren und Akzeleratoren unterstützen Start-ups mit Ressourcen und Mentoring für einen definierten Zeitraum [GMK+20, S. 414], [CVV+25, S. 132]. Im Gegenzug erhalten etablierte Unternehmen oftmals Unternehmensanteile [PSM+19, S. 30]. Ziele der Zusammenarbeitsmodelle sind finanzielle Gewinne sowie der kulturelle Austausch, Fachkräfte-Rekrutierung und Einblicke in neue Technologien und Geschäftsmodelle [HMR+24a, S. 342]. Unterschiede der Modelle liegen in der Reife der teilnehmenden Start-ups. Start-ups in Inkubatoren weisen einen geringen Reifegrad auf [Pet19, S. 154].
- **Venture Partnering:** Beim Venture Partnering entwickeln Start-ups und etablierte Unternehmen gemeinsam neue Marktleistungen und Geschäftsmodelle [GGH24, S. 100 f.]. Die Zusammenarbeit kann bis zu drei Jahren andauern und auch die Gründung eines separaten Unternehmens im Rahmen eines Joint Ventures führen [GC25, S. 54].
- **Venture Capital Investment:** Mit Venture Capital Investments verfolgen etablierte Unternehmen zwei Ziele: Einblicke in neue Technologien und Märkte sowie finanzielle Gewinne. Dazu erwerben sie eine Minderheitsbeteiligung an den Start-ups. [WC15, S. 70]

- **Akquisition:** Bei der Akquisition kauft das etablierte Unternehmen das Start-up. Damit verfolgen etablierte Unternehmen verschiedene Zielsetzung, wie der Zugang zu talentierten Mitarbeitern und neuen Märkten oder der Erwerb kompletter Technologien und Kompetenzen. [Pet19, S. 105, 154]

Eine Analyse der Zielsetzungen dieser ECV-Methoden zeigt, dass keine sich uneingeschränkt dazu eignet, die Ziele von etablierten Unternehmen bei der Zusammenarbeit mit Start-ups zu erreichen (siehe Bild 2-8) – die Integration von Start-up-Lösungen in Marktleistungen, Prozesse und Geschäftsmodelle zur Lösung unternehmerischer Problemstellung und zur Schaffung strategischen Mehrwerts (siehe Abschnitt 2.2.2). Vor diesem Hintergrund setzen etablierte Unternehmen vermehrt auf den Einsatz einer neuen Methode – das Venture Client Modell, das mit den entsprechenden Zielsetzungen harmonisiert [HMR+24a, S. 342 f.].

Corporate Venturing-Methode	Ziele	Quelle
Co-Working Space	Trendidentifikation, soziale Interaktion, Corporate Branding	[Pet19, S. 154]
Hackathon	Ideengenerierung, Talentakquise	[VLD+20, S. 422]
Inkubator & Akzelerator	Talentakquise, Kulturwandel, Ideenfindung	[SH18, S. 2], [KW20, S. 71]
Venture Partnering	Entwicklung neuer Marktleistungen	[GGH24, S. 100 f.]
Corporate Venture Capital	Markt- und Technologie-Einblicke, finanzieller Gewinn	[WC15, S. 68]
Akquisition	Zugang zu Technologien, Kompetenzen und Talenten	[Pet19, S. 154]
Venture Client Modell	Schaffung strategischen Mehrwerts durch Integration der Start-up-Lösung	[Pet19, S. 154], [HMR+24a, S. 342 f.]

Bild 2-8: Gegenüberstellung der Ziele verschiedener Corporate Venturing-Methoden in Anlehnung an HAARMANN ET AL. [HMR+24a, S. 342]

Fazit: Etablierte Corporate Venturing-Methoden eignen sich nicht, um Start-up-Lösungen direkt in die Marktleistungs-, Prozess-, und Geschäftsmodellentwicklung zu integrieren. Das Venture Client Modell adressiert diese Lücke. Es ist daher zentraler Betrachtungsgegenstand der vorliegenden Arbeit.

2.3 Venture Client Modell

Abschnitt 2.3 betrachtet das Venture Client Modell im Detail. Dafür wird zunächst die Praxisrelevanz des Modells und somit der Forschung betont (siehe Abschnitt 2.3.1). Abschnitt 2.3.2 strukturiert die Gestaltungsdimensionen des Venture Clientings für etablierte

Unternehmen. Abschließend werden Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Modell beleuchtet und der daraus resultierende Fokus der Dissertation abgeleitet (siehe Abschnitt 2.3.3).

2.3.1 Relevanz des Venture Client Modells

Die systematische Analyse der Literatur zeigt, dass das Venture Client Modell sowohl für Start-ups als auch etablierte Unternehmen viele Vorteile bietet [HMR+23, S. 347]. Diese werden im Folgenden näher beleuchtet und in Bild 2-9 gegenübergestellt.

Vorteile für Start-ups	Vorteile für etablierte Unternehmen
 Umsatzgenerierung durch Beauftragung des Start-ups für Pilotprojekte	 Zugang zu den besten Start-ups durch komplementäres Leistungsversprechen
 Referenzkunden & -projekte durch Beauftragung vom etablierten Unternehmen	 Schnelle Ergebnisse durch hohen Start-up-Reifegrad und kurze Pilotprojekte
 Unabhängigkeit des Start-ups durch ausbleibende Investments weiterhin vorhanden	 Geringe Fixkosten durch ausbleibendes Investment
 Zugang zu Expertenwissen durch enge Zusammenarbeit mit etabliertem Unternehmen	 Einfache Skalierbarkeit durch Bereitstellung von Pilotprojekt-Budget und Personal von Venture Clients
 Marktleistungsvalidierung durch reale Tests im Pilotprojekt	 Geringes Risiko durch geringen Ressourceneinsatz und Pilotprojekt

Bild 2-9: Vorteile des Venture Client Modells (eigene Darstellung)

Vorteile für Start-ups

Durch die Kunden-Lieferanten-Beziehung im Kontext des Pilotprojekts erwirtschaften Start-ups Umsätze [GKS+17-ol]. Die Venture Clienting Unit WAYRA des Mobilfunk-Konzerns TELEFONICA zahlt Start-ups beispielsweise 25.000 € für das Pilotprojekt [GMK+20, S. 418]. Des Weiteren können Start-ups die Beauftragung durch etablierte Unternehmen als Referenz vorweisen [KW20, S. 65]. Dies wirkt der begrenzten Marktlegitimität von Start-ups entgegen [Sim18, S.17]. Zudem bewahrt sich das Start-up in Folge des ausbleibenden Investments seine Unabhängigkeit [HMR+24a, S. 342]. Neben den geschäftlichen Vorteilen resultieren aus der Zusammenarbeit weitere Vorteile für das Start-up in Hinblick auf die eigene Marktleistung. Einerseits erhalten sie im Rahmen des Pilotprojekts Zugang zu Expertenwissen in Form von Produktentwicklungs-, Markt- und Industrie-Expertise sowie zur Infrastruktur (z. B. Testinfrastruktur) des etablierten Unternehmens [SAR+20, S. 23], [HMR+23, S. 347]. Andererseits erhalten Start-ups durch die

Anwendung der eigenen Marktleistung wertvolles Feedback für deren Weiterentwicklung [GKS+17-ol].

Vorteile etablierter Unternehmen

Für etablierte Unternehmen weist das Venture Client Modell ebenfalls verschiedene Vorteile auf [HMR+24a, S. 342]. Erstens erhalten etablierte Unternehmen Zugang zu den besten Start-ups und deren Lösungen. Da das Leistungsversprechen komplementär zu dem von Akzeleratoren und Investoren ist, vermeiden etablierte Unternehmen die Konkurrenz mit unabhängigen Akzeleratoren (z. B. Y Combinator) und Investoren (z. B. Sequoia) [GKS+17-ol]. Diese werden im Vergleich zu Corporate Akzeleratoren oder Corporate Venture Capital Investoren von Start-ups bevorzugt und bieten somit keinen Start-up-Zugang [GKS+17-ol]. Zweitens lassen sich durch die Anwendung des Venture Client Modells schnelle Ergebnisse erzielen [MHR+23, S. 107]. Während Pilotprojekte selbst rund drei Monate dauern, werden für den vollständigen Durchlauf des Venture Client Prozesses meist fünf bis sechs Monate benötigt [GMK+20, S. 418], [VKK+21, S. 577]. Drittens sind mit der Anwendung des Venture Client Modells geringen Fixkosten verbunden, da Investments ausbleiben und bei der Durchführung des Pilotprojekts auf vorhandene Ressourcen (z. B. Personal und Budget für Pilotprojekte) des Venture Clients zurückgegriffen wird [GKS+17-ol]. Der Rückgriff auf die Ressourcen der internen Venture Clients erhöht viertens die Skalierbarkeit des Modells [HMR+24a, S. 342]. Fünftens resultiert aus den geringen Fixkosten und der Durchführung des Pilotprojekts eine Minimierung des Risikos [KW20, S. 65], [BSS+24, S. 774].

Entsprechend der vielen Vorteile auf beiden Seiten findet das Venture Client Modell zunehmend Verwendung in der unternehmerischen Praxis. In einer im Rahmen der Dissertation durchgeführten Studie, werden 195 etablierte Unternehmen als Anwender des Venture Client Modells identifiziert [HMR+24b, S. 229]. Die Analyse dieser Unternehmen zeigt, dass das Venture Client Modell unabhängig von Unternehmensgröße, Branche und Unternehmenssitz Anwendung findet [HMR+24b, S. 232]. Das Venture Client Modell zeigt somit nicht nur theoretisch (siehe Abschnitt 2.2.2 und 2.2.3), sondern auch praktisch eine hohe Relevanz für etablierte Unternehmen.

Fazit: Die Anwendung des Venture Client Modells bietet Start-ups und etablierten Unternehmen substanziellen Mehrwert. Dies spiegelt sich in der hohen Zahl identifizierter Anwenderunternehmen wider. Daraus resultiert die praktische Relevanz der wissenschaftlichen Untersuchung zum Venture Clienting Modell im Rahmen der vorliegenden Arbeit.

2.3.2 Venture Clienting in etablierten Unternehmen

Als Methode des Innovationsmanagements setzen etablierte Unternehmen das Venture Client Modell zur Entwicklung von Marktleistungs-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen ein (siehe Abschnitt 2.1.4 und 2.2). In Anlehnung an das „Referenzmodell zur

Gestaltung des Innovationsgeschehens“ nach GAUSEMEIER ET AL. sind für die erfolgreiche Innovationsentwicklung verschiedene Gestaltungsdimensionen auszuprägen [GDE+19, S. 27]. Dieser Abschnitt betrachtet das Venture Client Modell vor dem Hintergrund der Dimensionen des Referenzmodells (siehe Bild 2-10). Der Fokus der Ausführungen liegt auf der Betrachtung von Venture Clienting Prozess- und Aufbauorganisation. Dies stärkt einerseits das Verständnis für das Modell. Andererseits liegt der weitere inhaltliche Fokus der Problemanalyse auf jenen Gestaltungsdimensionen.

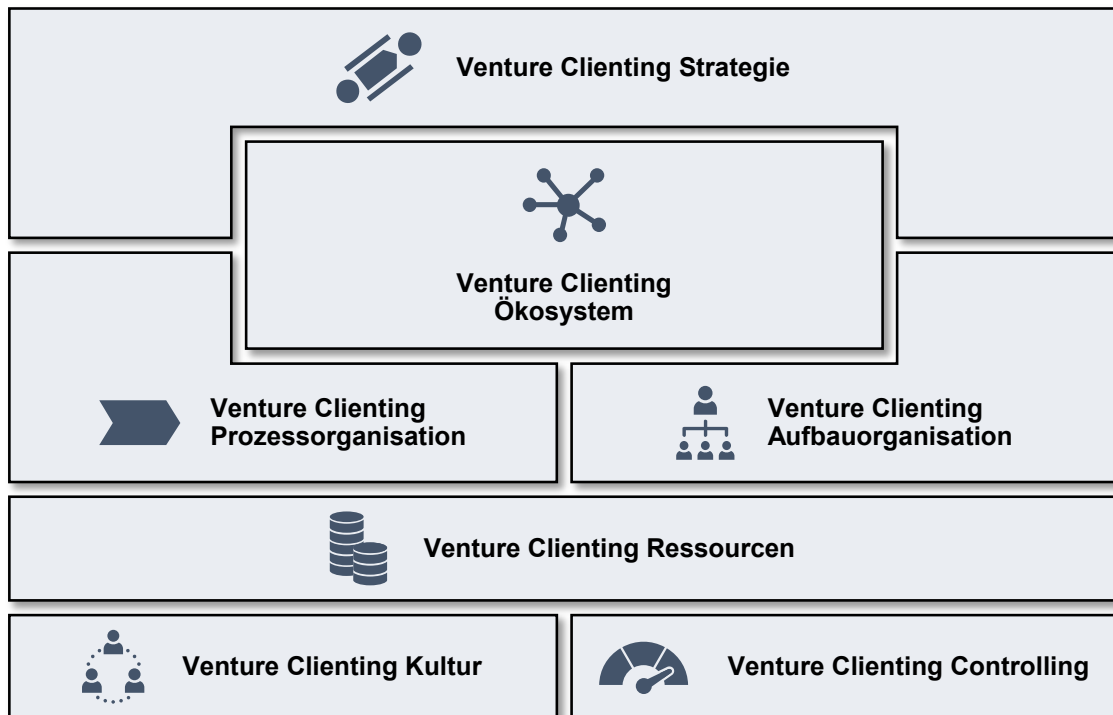


Bild 2-10: Referenzmodell des Venture Clientings in Anlehnung an GAUSEMEIER ET AL. [GDE+19, S. 27]⁶

Venture Clienting Strategie: „Innovation ist kein Selbstzweck“ [AEM+21, S. 4]. Innovationsaktivitäten müssen daher im Dienst der Unternehmensvision stehen, die unter anderem die grundlegenden Innovationsziele umfasst [GDE+19, S. 30]. Um diese Innovationsziele zu erreichen, legt die Innovationsstrategie Leitlinien fest, welche die Ausrichtung der Innovationsaktivitäten auf die Innovationsziele sicherstellen [GDE+19, S. 30]. Analog setzt die Venture Clienting Strategie den Rahmen für die Venture Clienting-Aktivitäten und stellt sicher, dass sie auf die unternehmerische Vision einzahlen [Pet19, S. 204], [GL22, S. 4], [GGH24, S. 116 f.]. Sie steigert somit maßgeblich den Erfolg des Venture Clientings [GDE+19, S. 30]. Bei der Ausgestaltung der Strategie müssen verschiedene Aspekte berücksichtigt werden [HMR+23, S. 347, 351]. Dazu zählen insbesondere eine Vision für das Venture Clienting, ein Leitbild (z. B. Mission und Ziele

⁶ Die unternehmerische Vision wird im Vergleich zum Originalmodell nicht abgebildet. Sie ist eher als Orientierungsrahmen, denn als Gestaltungsdimension zu betrachten.

des Venture Clientings), das Nutzenversprechen des Venture Clientings gegenüber Start-ups und Venture Clients und der Fokus in Bezug auf Start-up-Lösungen (z. B. Technologiereife, thematische Suchfelder), Venture Client und Venture Clienting-Projekt (z. B. Innovationsobjekt, Pull- und Push-Verteilung) [GL22, S. 4], [MHR+23, S. 120], [HMR+23, S. 349], [GGH24, S. 116 f.], [HMR+24a, S. 347]

Venture Clienting Ökosystem: Das Innovationsökosystem bildet die Gesamtheit aller Akteure und Elemente ab, die an der Entstehung von Innovationen beteiligt sind [GDE+19, S. 44]. Hierzu zählen unternehmensintern beispielsweise Mitarbeiter, Infrastruktur, Betriebsmittel oder Innovationsstrategien oder -prozesse [GDE+19, S. 45]. Unternehmensextern werden Kunden, Gesetzgebung oder Wettbewerber hinzugezählt [GDE+19, S. 45]. Im Kontext des Venture Clientings müssen sich etablierte Unternehmen vor allem mit Akteuren des externen Start-up-Ökosystems vernetzen [MWK+23, S. 9 ff.]. Neben Start-ups sind dies unter anderem Start-up-Organisationen, Scouts oder Venture Capital-Geber [RLC23, S. 6]. Zudem sind andere Anwender des Venture Client Modells wichtige Austauschpartner [GGH24, S. 298]. Intern gilt es, neben den üblichen relevanten Akteuren und Elementen des Innovationsgeschehens insbesondere die Vernetzung des Venture Clientings mit anderen Innovations-relevanten Bereichen (z. B. Technologiemanagement, Forschung & Entwicklung, Corporate-Venturing-Einheiten) zu betrachten, um Redundanzen zu vermeiden und Synergien zu heben [KW20, S. 82].

Venture Clienting Prozess: Ein Innovationsprozess definiert die zur Innovationsentwicklung notwendigen Schritte [GDE+19, S. 54]. Der Venture Clienting Prozess strukturiert die Zusammenarbeit im Rahmen des Modells [HMR+23, S. 349 ff.]. Dessen Gestaltung hat somit wesentlichen Einfluss auf den Erfolg des Venture Clientings [GL22, S. 4]. Übergreifend werden Pull- und Push-Prozess unterschieden [Sto25, S. 118]. Der Pull-Prozess (siehe Bild 2-11) basiert auf einer konkreten, dem Venture Client bereits bekannten Problemstellung (known-problems) [MWK23, S. 11]. Diese wird im Hauptprozess „Identify“ identifiziert [HMR+24b, S. 226]. Der Push-Prozess startet nicht mit der Identifizierung einer Problemstellung, sondern zeichnet sich durch ein dem Pull-Prozess vorgeschaltetes Scouting aus [GGH24, S. 177]. Die gescouteten Start-ups werden den Venture Clients vorgestellt, um noch nicht bekannte Problemstellungen (unknown-problems) zu identifizieren [MWK23, S. 11]. Anschließend wird der Pull-Prozess standardmäßig durchlaufen [MHR+23, S. 117]. Im Folgenden wird, der aus sechs Hauptprozessen bestehende Pull-Prozess beschrieben [HMR+23, S. 349].



Bild 2-11: Venture Clienting Prozess nach HAARMANN ET AL. [HMR+23, S. 349]

- 1) **Identify:** Dieser Hauptprozess beginnt mit der Identifikation einer für das Venture Clienting relevanten Problemstellung. Anschließend wird ein Use Case⁷ erarbeitet. Dieser umfasst neben der Problemstellung einen Lösungsansatz und entsprechende Anforderungen, sowie den Mehrwert und den Umsetzungsaufwand des Use Cases. [HMR+24b, S. 226]
- 2) **Scout:** Entsprechend der zuvor definierten Anforderungen werden Start-ups gesucht. Dazu existieren verschiedenste Methoden von der Desk Research, über die Beauftragung von Scouts oder die unentgeltliche Zusammenarbeit mit Partnern (z. B. Akzeleratoren oder Venture Capital Fonds) bis hin zur Einreichung von Bewerbungen durch Start-ups auf der Unternehmenswebsite. Die Ergebnisse der Suche werden in einer Longlist dargestellt. [BHM+24, S. 3]
- 3) **Match:** Der Hauptprozess „Match“ dient zur Auswahl des passenden Start-ups aus der Longlist. Zu diesem Zweck erfolgt eine stufenweise Bewertung. Zunächst wird die Longlist mit Start-up- und Technik-Experten anhand der Lösungsanforderungen bewertet und eine Shortlist kreiert. Anschließend erfolgt ein Pitch vor Start-up- und Technik-Experten sowie Entscheidern, bevor die finale Bewertung und Auswahl stattfindet. [GGH24, S. 187 ff.]
- 4) **Buy:** Dieser Hauptprozess dient der Beauftragung des Start-ups für das Pilotprojekt. Zu Beginn wird das Pilotprojekt gemeinsam mit allen Beteiligten definiert. Handelt es sich um ein Projekt, bei dem IT-Ressourcen (z. B. Daten oder IT-Infrastruktur) des etablierten Unternehmens benötigt werden, müssen darüber hinaus weitere Prozesse zu deren Nutzung durchlaufen werden. Abschließend erfolgt die Beauftragung des Start-ups. [HMR+23, S. 351 f.]
- 5) **Pilot:** „Pilot“ umfasst im Kern die Entwicklung und Testung des PoC hinsichtlich technischer Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Begehrlichkeit. Außerdem ist die Präsentation der Projektergebnisse, deren Bewertung und Entscheidung über eine weitere Zusammenarbeit über das Pilotprojekt hinaus sowie eine Projektdokumentation Bestandteil dieses Hauptprozesses. [KW20, S. 77]
- 6) **Adopt:** In diesem Hauptprozess wird das Start-up organisatorisch und seine Lösung technisch in das Unternehmen integriert. Dazu werden zunächst ein neues Projekt bzw. die Rahmenbedingungen der Beauftragung definiert (z. B. Lieferumfang, Liefertermin, Bezahlung). Anschließend erfolgt die organisatorische Integration des Start-ups als herkömmlicher Lieferant sowie die technische Integration der Start-up-Lösung. Neben der klassischen Adoption in Form einer Kunden-Lieferanten-Beziehung sind weitere Optionen (z. B. Akquisition) denkbar. [MHR+23, S. 116]

⁷ Ein Use Case wird in diesem Kontext als eine Kombination aus Problemstellung und Lösungsansatz verstanden.

Schnittstellen zu bestehenden Unternehmensprozessen ergeben sich bei der Problemidentifikation und Adoption (z. B. strategische Produktplanung, Produktentwicklung) sowie zu den Einkauf-unterstützenden Prozessen in der Buy-Phase [HMR+24a, S. 348].

Venture Clienting Aufbauorganisation: Die Innovationsorganisation unterteilt sich in eine Primär- und eine Sekundärorganisation [GDE+19, S. 47]. Am Prozess beteiligte Akteure aus der Primärorganisation sind der Venture Client, die Venture Clienting-Einheit (z. B. Venture Clienting Unit) sowie Einkauf-unterstützende Unternehmensbereiche (z. B. Einkauf, Legal, IT) [MWK23, S. 9]. Der Venture Client wird durch eine Organisationseinheit des etablierten Unternehmens repräsentiert, bei der Bedarf nach einer Start-up-Lösung (Problemstellung) existiert [Gim22, S. 77]. Die Venture Clienting-Einheit gehört zum etablierten Unternehmen und fungiert als Intermediär zwischen Start-up und Venture Client und unterstützt entlang des gesamten Venture Clienting Prozesses [MWK23, S. 9], [BSS+24, S. 774]. Die Einkauf-unterstützenden Unternehmensbereiche begleiten den Einkauf der Start-up-Lösung durch die Erstellung eines NDA (Legal), die Bereitstellung von IT-Ressourcen (IT) und die Beschaffung der Start-up-Lösung (Einkauf) [HMR+23, S. 351]. Am Pilotprojekt sind insbesondere Venture Client, Start-up und Venture Clienting-Einheit beteiligt [KW20, S. 77 f.]. Es wird durch die Sekundärorganisation organisiert.

Venture Clienting Ressourcen: Neben Fachpersonal benötigen etablierte Unternehmen IT-Systeme, Infrastruktur und dediziertes Budget für erfolgreiches Venture Clienting [GDE+19, S. 76]. IT-Systeme kommen für verschiedene Anwendungsfälle zum Einsatz. Diese reichen vom Start-up-Scouting und Funnel-Management über die Überwachung des Projektfortschritts und das Wissensmanagement (z. B. Dokumentation von Start-up-Bewertungen oder Pilotprojekt-Ergebnissen) bis hin zur Erhebung und Überwachung von KPI und Stakeholder-übergreifenden Kommunikation [HMR+23, S. 354], [GGH24, S. 145 ff.]. Sie steigern damit Prozesseffizienz, Ergebnisqualität und Transparenz. Dafür kommen unterschiedliche Lösungen, wie Einzellösungen (z. B. Excel, CRM-Systeme, Start-up-Scouting-Tools) und/oder allgemeine IT-Systeme zum Management von Innovationsprozessen sowie spezifisch entwickelte Venture Clienting-Software zum Einsatz [HRM+24a, S. 348]. Darüber hinaus müssen etablierte Unternehmen Budget bereitstellen. Dies betrifft einerseits Budget für Personal, IT-Infrastruktur oder Scouting [GDE+19, S. 76]. Andererseits wird Budget für die Durchführung der Pilotprojekte benötigt. Letzteres wird entweder vom Venture Client, der Venture Clienting Unit oder beiden bereitgestellt [Kur19, S. 63], [HMR+23, S. 351]. Infrastruktur benötigen etablierte Unternehmen vor allem für die Durchführung der Pilotprojekte. Dies betrifft neben dem Zugang zu Testständen z. B. den Aufbau von IT-Sandboxes. [GGH24, S. 229], [HMR+24a, S. 348]

Venture Clienting Kultur: Das Thema „Kultur“ ist für Unternehmen wenig greifbar [GDE+19, S. 77]. Nach PÜMPIN stellt sie *„die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen“* dar [GDE+19, S. 77]. Für erfolgreiches

Venture Clienting bedarf es einer innovationsfördernden Kultur [GDE+19, S. 77], [GGH24, S. 253]. Sie trägt dazu bei, die Akzeptanz von und die Nachfrage nach dem Venture Client Modell bei den Mitarbeitern des Unternehmens zu steigern [GGH24, S. 253], [HMR+24a, S. 349]. Gleichzeitig ermöglicht sie eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen [HRM+24a, S. 349]. Die innovationsfördernde Kultur zeichnet sich durch Risikoaffinität, Experimentierfreude, Neugier, bereichsübergreifende Kommunikation- und Kollaboration sowie einen kontinuierlichen Wissensaustausch und stetiges Lernen aus [GGH24, S. 253]. Jedoch ist die Kultur nicht direkt gestaltbar [GDE+19, S. 77]. Um indirekt einen Wandel hin zu einer Venture Clienting-fördernden Kultur herbeizuführen, setzen etablierte Unternehmen auf die Entwicklung von „Venture Clienting Evangelisten“, zielgerichtete Kommunikationsstrategien oder Weiterbildungsprogrammen [GDE+19, S. 78], [GGH24, S. 253 f.], [HMR+24a, S. 349]

Venture Clienting Controlling: Das Innovationscontrolling dient der Steuerung der Innovationsaktivitäten [GDE+19, S. 83]. Im Kontext des Venture Clientings ist es des Weiteren für Demonstration des Mehrwerts des Modells für das Unternehmen gegenüber Management und Mitarbeitern relevant [HMR+24a, S. 436]. Die instrumentale Grundlage liefern Kennzahlen bzw. Key Performance Indikatoren (KPI) [GDE19, S. 84]. Für das Venture Clienting werden Input-Kennzahlen (z. B. Personal- und Kapitaleinsatz), Prozess-Kennzahlen (z. B. Anzahl an identifizierten Problemstellungen und Start-ups, durchgeführte Pilotprojekte, Prozessdauer) und Output-Kennzahlen (z. B. Anzahl der Adoptions, monetärer Impact oder Zufriedenheit der Venture Clients) unterteilt [GDE+19, S. 84 f.], [GGH24, S. 238 f.].

Fazit: Das Referenzmodell des Venture Clientings beschreibt sieben Gestaltungsdimensionen für das Venture Clienting. Sie sind für die erfolgreiche Anwendung des Venture Client Modells von etablierten Unternehmen auszuprägen. Die Gestaltungsdimensionen dienen im folgenden Abschnitt dazu, die Venture Clienting-bezogenen Herausforderungen zu verorten und in den Kontext zu setzen.

2.3.3 Herausforderungen des Venture Client Modells

Im Zusammenhang mit dem Venture Client Modell sind etablierte Unternehmen mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert. Dies zeigt eine im Rahmen der Dissertation durchgeführte Interviewstudie. Ergebnis sind 37 Herausforderungen sowie deren Häufigkeitsverteilung in sieben Kategorien. Daraus leiten werden drei übergeordnete Stoßrichtungen für weiterführende Forschungsarbeiten abgeleitet. Das erste Forschungsfeld weist Schnittmengen mit den Gestaltungsdimensionen Venture Clienting Strategie und Ökosystem auf – das zweite mit der Venture Clienting Prozess- und Aufbauorganisation. Das dritte fokussiert die Venture Clienting Kultur. Im Folgenden werden die Forschungsfelder inklusive der beinhalteten Herausforderungen detailliert betrachtet. [HRM+24a, S. 345 ff.]

Einführung und Integration des Venture Client Modells: Das erste Forschungsfeld beschäftigt sich mit der Einführung des Venture Client Modells und dessen strategischer Integration in das Unternehmen und dessen Innovationsökosystem [HMR+24a, S. 348]. Bei der Einführung mangelt etablierten Unternehmen einerseits an einem konkreten Prozess, der die Einführung und Weiterentwicklung des Venture Clienting in einzelne Schritte strukturiert (z. B. strategische Planung des Venture Client Modells, Aufbau der Venture Clienting Organisation, Pilotierung des Modells) [MHR+23, S. 110], [BSS+24, S. 774]. Andererseits sehen sich etablierte Unternehmen mit der Herausforderung konfrontiert, eine Nachfrage nach Start-up-Lösungen und dem Venture Client Modell bei den Mitarbeitern ihres Unternehmens zu erzeugen [HMR+24a, S. 347]. Bezüglich der strategischen Integration des Venture Client Modells sind ebenfalls zwei Aspekte zentral. Zum einen fehlt etablierten Unternehmen ein Framework, das alle relevanten Aspekte einer Venture Clienting-Strategie beschreibt und sie unterstützt, das Venture Client Modell in den Dienst übergeordneter Strategien und Zielsetzungen zu stellen [HMR+23, S. 354]. Zum anderen fällt es etablierten Unternehmen schwer, das Venture Client Modell in das Innovationssystem einzubetten, um Synergien zwischen verschiedenen Innovationswerkzeugen (z. B. Venture Building, Corporate Venture Capital) zu nutzen [KW20, S. 82]

Operationalisierung des Venture Client Modells: Das zweite Forschungsfeld fokussiert die Operationalisierung des Venture Client Modells durch die Planung der Venture Clienting Organisation, welche die Grundlage zur Anwendung des Modells legt⁸ [HMR+24a, S. 348 f.]. Im Hinblick auf den Prozessorganisation mangelt es etablierten Unternehmen an einer allgemeinen Übersicht über die Strukturierung des Venture Clienting Prozesses [HMR+23, S. 353]. Aktuelle Prozessübersicht eignen sich nicht zur Prozessoptimierung und -planung [Har14, S. 187]. Darüber hinaus fehlen ihnen Hilfsmittel zur Anwendung des Venture Clienting Prozesses [HMR+24a, S. 348 f.]. Hierzu zählen z. B. Interviewleitfäden zur Problemidentifikation, Kriterien zur Start-up-Bewertung oder Maßnahmen zur Beschleunigung des Buy-Prozesses [Kur19, S. 123, 129 f.]. Auch in Bezug zur Aufbauorganisation lassen sich verschiedene Herausforderungen identifizieren. Dies betrifft primär die Eingliederung des Venture Clienting Prozesses in die Aufbauorganisation [HMR+24a, S. 348]. Konkret mangelt es an strukturgebendem Wissen, das die unternehmensindividuelle Zuordnung von Prozessschritten zu den vielen in das Venture Clienting involvierten Stellen vereinfacht (siehe Abschnitt 2.3.2) [HMR+24a, S. 346 ff.]. Zudem existieren verschiedene Optionen für die Verankerung der Venture Clienting-Einheit in der Unternehmenshierarchie (z. B. Technologiemanagement, Forschung und Entwicklung) [Kur19, S. 120], [ES20, S. 7]. Für etablierten Unternehmen ist nicht ersichtlich, welche dieser Varianten die ideale Lösung darstellt [HMR+24a, S. 345]. Abseits dieser Problematik benennt die Literatur komplexe und langwierige

⁸ HAARMANN ET AL. benutzenden Begriff „Organisation“ nicht im Sinne der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie (siehe Abschnitt 2.1.5). Deshalb ordnen sie Herausforderungen bezüglich Key Performance Indikatoren, Budgetierung und Inzentivierungssystem ebenfalls dem zweiten Forschungsfeld zu.

Entscheidungsfindungsprozesse als Herausforderung [GMK+20, S. 431]. Außerdem mangelt es Prozess- und Aufbauorganisation-übergreifend an einem allgemeingültigen Vorgehen zur Planung der Organisation [MHR+23, S. 115], [HMR+24a, 348 f.].

Gewinnung von Unternehmensmitarbeitern für das Venture Client Modells: Das dritte Forschungsfeld befasst sich damit, die Mitarbeiter des etablierten Unternehmens davon zu überzeugen, das Venture Client Modell zur Lösung ihrer Problemstellungen im Tagesgeschäft zu nutzen [HMR+24a, S. 349]. Auf der einen Seite müssen etablierte Unternehmen interne kulturelle Hindernisse überwinden [HMR+24a, S.349]. Dazu zählen eine generelle Problemorientierung („Das hat beim letzten Mal auch nicht funktioniert.“), Misstrauen gegenüber Start-ups („Wie soll diese Bastelbude unsere Probleme lösen?“) oder das Not-invented-here-Syndrom, bei dem Mitarbeiter etablierter Unternehmen eine ablehnende Haltung gegenüber externen Innovationen innehaben [KW20, S. 82], [GGH24, S. 271]. Auf der anderen Seite sind Sichtbarkeit und Verständnis für das Venture Client Modell zu schaffen. Mitarbeitern ist oftmals nicht bewusst, dass das etablierte Unternehmen auf das Venture Client Modell zur Lösung von Problemen im Tagesgeschäft zurückgreift, noch wissen sie, wie das Venture Client Modell funktioniert. [HMR+24a, S. 349]

Zur erfolgreichen Anwendung des Venture Client Modells müssen etablierte Unternehmen die Herausforderungen aus allen drei Forschungsfeldern bewältigen. Dennoch zeigt sich, dass vor allem bei der Operationalisierung des Venture Client Modells ein besonderer Forschungsbedarf besteht. Mehr als 50 % der identifizierten Herausforderungen entfallen auf dieses Forschungsfeld. Dementsprechend fokussiert die Arbeit im weiteren Verlauf relevante Aspekte der Organisationsplanung für das Venture Client Modell. [HMR+24a, S. 348]

Fazit: Die Operationalisierung des Venture Client Modells ist für etablierte Unternehmen in besonderem Maße herausfordernd. Einerseits mangelt es an Venture Clienting-spezifischem Wissen für die Prozess- und Aufbauorganisation. Andererseits ist nicht ersichtlich, wie die Venture Clienting Organisation unternehmensindividuell geplant und ausgestaltet wird. Die vorliegende Arbeit fokussiert diese Problematik. Folglich behandelt Abschnitt 2.4 die Prozess- und Aufbauorganisation als zu planendes Objekt und Abschnitt 2.5 den Prozess der Organisationsplanung.

2.4 Organisation

Abschnitt 2.3.3 zeigt, dass etablierte Unternehmen Unterstützung bei der Organisationsplanung für das Venture Client Modell benötigen. Vor diesem Hintergrund wird in diesem Abschnitt die Organisation als zu planendes Objekt betrachtet. Sie besteht aus der Prozess- und Aufbauorganisation (siehe Abschnitte 2.4.1 und 2.4.2).

2.4.1 Prozessorganisation

Herausforderungen im Zusammenhang mit der Prozessorganisation für das Venture Client Modell betreffen die Strukturierung des Venture Clienting Prozesses sowie dessen Unterstützung durch anwendungsunterstützende Hilfsmittel (siehe Abschnitt 2.3.3). Folglich beschäftigt sich dieser Abschnitt mit der Strukturierung von Prozessen und der Rolle von Hilfsmitteln bei der Prozessanwendung. Zusätzlich werden Referenzprozesse als Hilfsmittel zur Dokumentation von Prozesswissen und Unterstützung der Organisationsplanung betrachtet.

Prozessstruktur

Ein Prozess besteht aus einer Reihe logisch zusammenhängender Aktivitäten⁹, die einen Input in einen Output überführt. [BBB+17, S. 148]. Der Input (z. B. Materialien, Informationen) wird von einer Quelle (z. B. externer Lieferant, interne Abteilung) zur Verfügung gestellt [GP14, S. 254], [Vah19, S. 216]. Der Output wird an eine Senke übergeben [Nic23, S. 196], [BH24, S. 131]. Die Transformation erfolgt durch einen oder mehrere verknüpfte, wertschaffende Prozessschritte (Output > Input) [GP14, S. 254]. Diese werden in einer bestimmten Durchlaufzeit durch einen Aufgabenträger (z. B. Mensch, IT-System) unter Einsatz von Ressourcen (z. B. Betriebsmittel, IT-Systeme) und Methoden zur Erreichung der Prozessziele (z. B. Prozessqualität, -kosten, -zeit) durchgeführt [BBB+17, S. 150 f.], [Vah19, S. 218 f.]. Zur Prozessdarstellung kommen verschiedene Methoden, wie z. B. OMEGA zum Einsatz [Fra21, S. 98 ff.].

Zur Identifikation, Analyse und Optimierung von Prozessen ist eine Prozessstrukturierung notwendig [BBB+17, S. 158], [Nic23, S. 200]. Diese erfolgt chronologisch, hierarchisch und inhaltlich (siehe Bild 2-12) [Vah19, S. 239 f.].

Die **chronologische Strukturierung** ergibt sich aus der sachlogischen Output-Input-Verknüpfung der Prozesselemente innerhalb der Hierarchie-Ebenen [Nic23, S. 199]. Dabei werden entweder zwei Prozesselemente direkt oder mehrere Prozesselemente unter Verwendung von UND-, ODER-, oder EXKLUSIV-ODER-Entscheidungen miteinander verbunden [GDE+19, S. 257 f.].

Die **hierarchische Strukturierung** erfolgt entweder nach dem Top-Down- oder Bottom-up-Prinzip [BH24, S. 136]. Für die Auflösungstiefe bzw. Anzahl der Prozessebenen existiert keine eindeutige Regel [Fra21, S.108]. Sie muss dem Zweck der Prozessstrukturierung dienlich sein [GP14, S. 262]. Dabei ist darauf zu achten, in so wenige Prozessebenen wie möglich und so viele wie nötig zu unterteilen, um Lesbarkeit und Verständlichkeit der Prozessmodelle zu gewährleisten [MRV10, S. 129 ff.], [DLM+18, S. 104]. Zumeist werden Prozesse in drei bis vier Ebenen strukturiert [Fra21, S. 108]. Sich wiederholende Prozesse werden tiefer gegliedert als jene, die sich kaum wiederholen [Nic23, S. 201]. Im

⁹ Aktivitäten werden im Rahmen dieser Arbeit mit Prozessschritten gleichgesetzt.

Rahmen der vorliegenden Arbeit wird zwischen Prozess-, Hauptprozess-, Subprozess- und Prozessschritt-Ebene unterschieden [Fra21, S. 109].

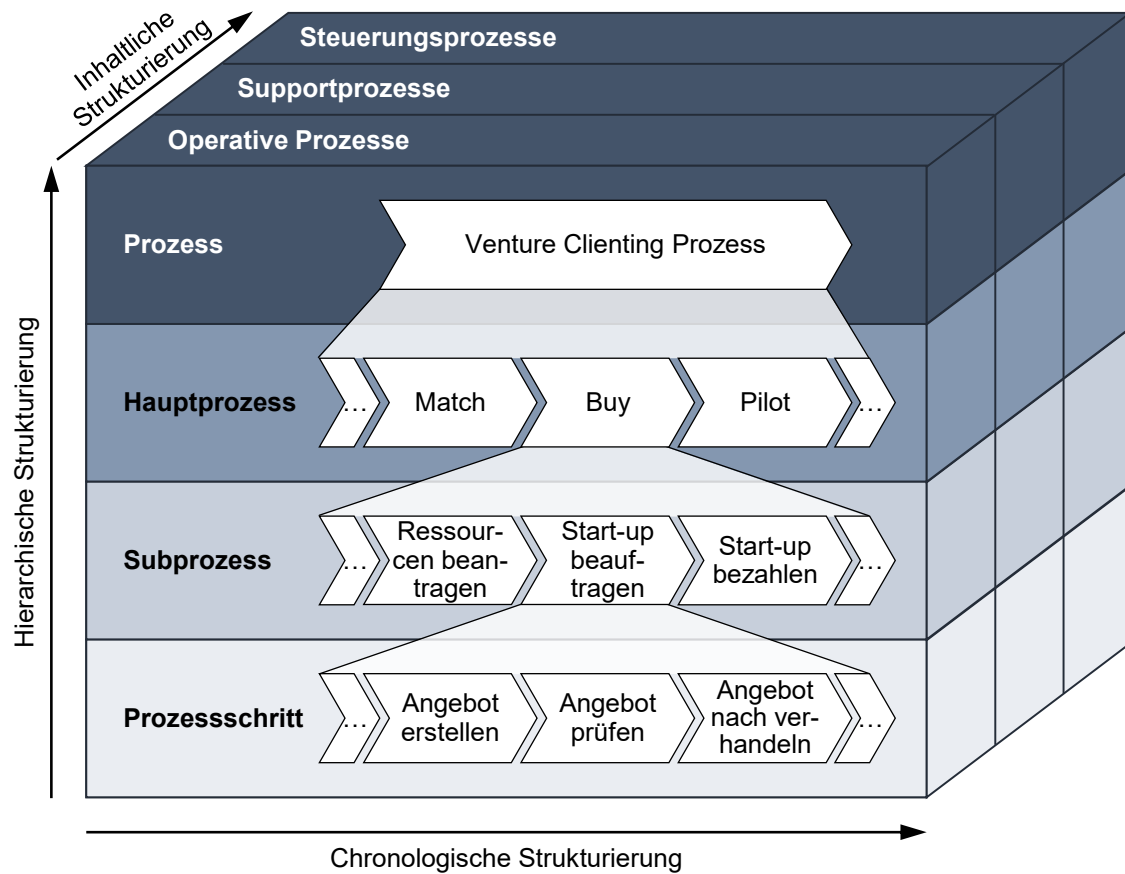


Bild 2-12: Prozessstrukturierung in Anlehnung an VAHS [Vah19, S. 239]

Zur **inhaltlichen Strukturierung** von Prozessen nutzt die Literatur unterschiedliche Kriterien. Beispielhafte Kriterien sind der Marktbezug (Primär-, Sekundär- und Innovationsprozesse), der Prozessgegenstand (Material- und Informationsprozesse) oder die Erfolgsrelevanz (kritische und unkritische Prozesse) [BBB+17, S. 152 ff.], [Vah19, S. 221 ff.], [Nic23, S. 197 ff.]. Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der „Ebene der Aktivitäten“ als Differenzierungskriterium. Demnach werden Steuerungsprozesse (z. B. Management und Führung), operative Prozesse (z. B. Innovation, Fertigung, Vertrieb) und Service Prozesse (z. B. Personalwesen, Rechnungswesen) unterschieden [BBB+17, S. 153], [BH24, S. 131 f.]. Der Venture Clienting Prozess wird den Innovationsprozessen zugeordnet und zählt demnach zu den operativen Prozessen [BBB+17, S. 157]. Die zum Venture Clienting gehörenden Steuerungs- und Support-Prozesse werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht betrachtet.

Prozessunterstützende Hilfsmittel

Nach VDI 2221 ist eine Methode ein planmäßiges Vorgehen zum Erreichen eines vorher definierten Ziels [Ver19, S. 6]. LINDEMANN ergänzt den regelbasierten Charakter, der

vorgibt, „wie“ bzw. „auf welche Art und Weise“ bestimmte Tätigkeiten durchzuführen und Arbeitsergebnisse zu dokumentieren sind [Lin09, S. 57]. In der Literatur werden verschiedene Methoden beschrieben – so z. B. Kreativitätsmethoden, Organisationsmethoden, Lösungs- oder Beurteilungsmethoden [GDE+19, S. 185], [Vah19, S. 455], [Ver19, S. 50]. Im Fokus der Systematik stehen Arbeitsmethoden, welche die Durchführung einzelner Prozessschritte unterstützen und den Prozesserfolg maßgeblich beeinflussen [Lin09, S. 58], [GP14, S. 259], [GDE+19, S. 76], [Vah19, S. 457]. Die Anwendung von Methoden bietet diverse Vorteile. Die Systematisierung durch Methoden hilft, Komplexität zu handhaben und Fehler zu vermeiden [Lin09, S. 58], [Vah19, S. 458]. Darüber hinaus wird Transparenz geschaffen, der Wissenstransfer vereinfacht und Entscheidungsprozesse werden beschleunigt [Lin09, S. 59], [Ver19, S. 49]. Zur effektiven und effizienten Nutzung von Methoden kommen Werkzeuge zum Einsatz [Lin09, S. 62]. Sie haben großen Einfluss auf den erfolgreichen Methodeneinsatz [Lin09, S. 62]. Beispiele für Werkzeuge reichen von einfachen Vorlagen und Checklisten bis zu komplexer Simulationssoftware [Lin09, S. 62].

Im Innovationsmanagement kommt eine Vielzahl von Hilfsmitteln zum Einsatz [SEL12, S. 74 ff.]. Sie systematisieren das Innovationsgeschehen und steigern so die Innovationskraft von Unternehmen [GDE+19, S. 76]. Ein Beispiel wird in Bild 2-13 illustriert. Für die Ideenbewertung stehen verschiedene Methoden zur Verfügung. Darunter fallen neben Innovationschecklisten, Nutzwertanalysen, Kapitalwert-Methode oder die Berechnung des Return on Investment. Die Anwendung der Methode „Innovationscheckliste“ wird dabei durch das Werkzeug der Checkliste selbst unterstützt. Mit deren Hilfe werden Ideen anhand verschiedener Kriterien bewertet. [VB15, S. 330 ff.]

Auch für die Durchführung des Venture Clienting Prozesses sind Methoden und Werkzeuge (im Folgenden nur noch Hilfsmittel) notwendig [BHM+24, S. 6]. So schafft beispielsweise die bloße Beschreibung des Prozessschritts „Start-up bewerten“ keinen ausreichenden Mehrwert für etablierte Unternehmen. Vielmehr bedarf es eines Kriterienkatalogs, um die Start-up-Bewertung sinnvoll methodisch zu unterstützen. Die Hilfsmittel sollten dabei die wesentlichen mit dem Prozess assoziierten Problemfelder unterstützen. HAARMANN ET AL. nennen in diesem Zusammenhang die Erhebung und Auswahl von Problemstellungen, die Auswahl von Scouting-Methoden, die Start-up-Bewertung, Start-up-freundliche Legal-Dokumente, die Definition von Pilotprojekten sowie die Auswahl einer zielführenden Adoption-Strategie. [HMR+24a, S 345]

In der Unternehmenspraxis zeigt sich jedoch, dass die erforderlichen Hilfsmittel entweder nicht in ausreichendem Maße oder uneinheitlich vorliegen [KW20, S. 74 ff.], [HMR+23, S. 351], [MHR+23, S. 115], [HMR+24a, S. 438]. Es bedarf somit einer gezielten Unterstützung des Venture Clienting Prozesses durch Hilfsmittel.

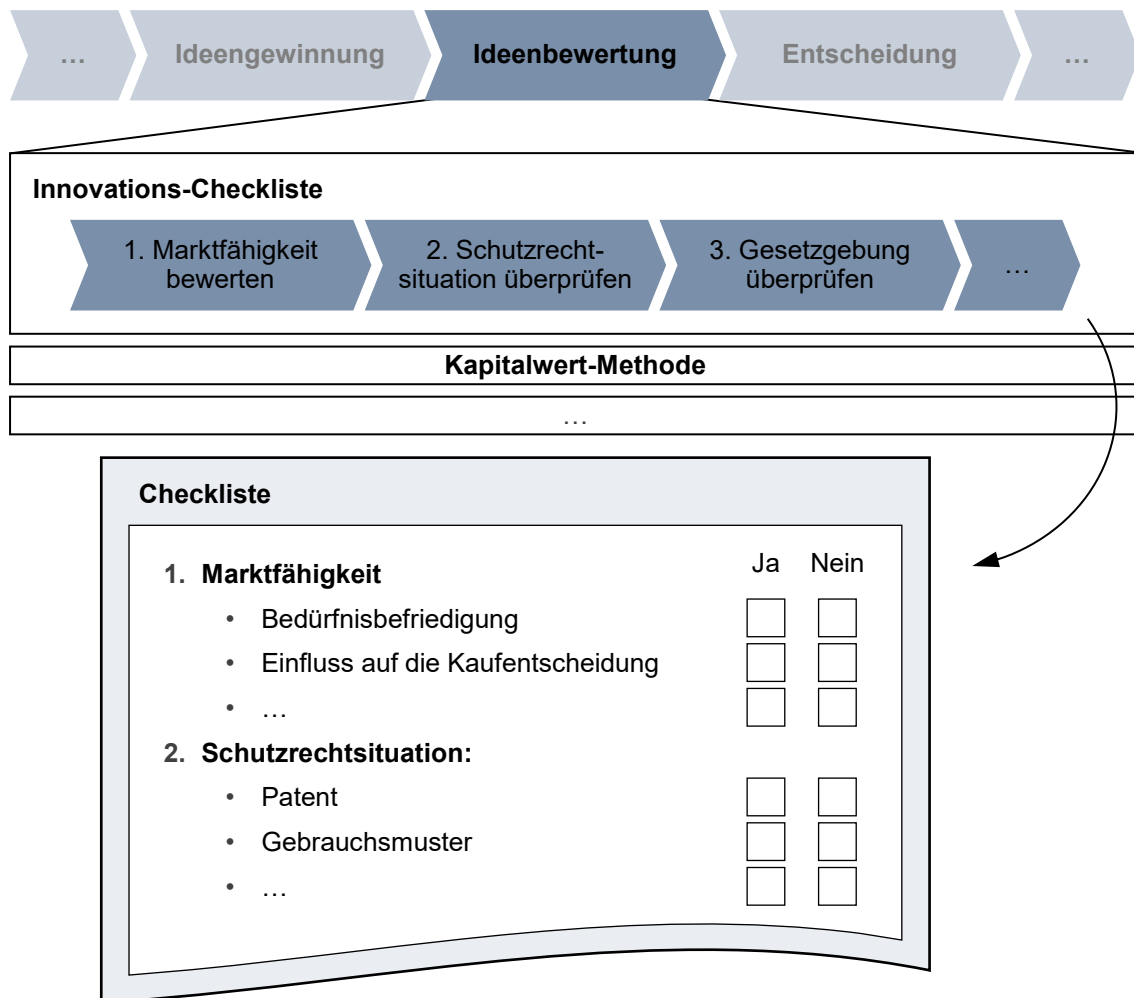


Bild 2-13: Hilfsmittel für die Ideenbewertung [VB15, S. 330 ff.]

Referenzprozesse zur Dokumentation der Prozessorganisation

Generisches Wissen über einen Prozess, z. B. Prozessinhalt und -struktur, verwendete Methoden, oder Verknüpfungen mit der Aufbauorganisation, wird in Referenzmodellen bzw. Referenzprozessen dargestellt [FGH+20, S. 13] [Fra21, S. 107]. Sie basieren auf theoretischem Wissen oder Best Practices aus der Unternehmenspraxis [SL03, S. 185], [Fra21, S. 51]. Referenzprozesse unterstützen die Anpassung und Neugestaltung der Prozessorganisation [BBB+17, S. 89], [FGH+20, S. 2]. FRANK beschreibt fünf charakterisierende Merkmale von Referenzprozessen [Fra21, S. 52 f.].

- **Allgemeingültigkeit:** Der Referenzprozess muss sich zur Anwendung über mehrere Branchen und Domänen hinweg eignen.
- **Vollständigkeit:** Der Referenzprozess muss alle relevanten Informationen (z. B. Aktivitäten, Struktur) beinhalten.
- **Empfehlungscharakter:** Der Referenzprozess stellt eine auf praktischen und theoretischen Erkenntnissen basierende Empfehlung dar.

- **Adaptierbarkeit:** Der Referenzprozess muss auf die individuellen Bedürfnisse des Anwenders adaptierbar sein.
- **Wiederverwendbarkeit:** Der Referenzprozess muss im Sinne der Universalität mehrfach anwendbar sein.

Aus den Charakteristika resultieren verschiedene Vorteile. Hierzu zählen unter anderem die einfache Identifikation von Schwachstellen bestehender Prozesse, die Einbindung des konsolidierten Prozesswissens unterschiedlicher Unternehmen sowie die Steigerung der Modellierungsqualität und die Reduktion des Modellierungsaufwands. [SL12, S. 186], [BBB+17, S. 89], [FGH+20, S. 2], [Fra21, S. 52]

Im Innovationskontext existieren unterschiedliche Referenzprozesse [Fra21, S. 106]. GAUSEMEIER ET AL. beschreiben einen Referenzprozess zu strategischen Produktplanung [AG16, S. 68ff.], [Fra21, S. 106]. VAHS & BREM beschreiben einen Referenzprozess für das Innovationsmanagement [VB15, S. 230]. Für das Venture Clienting existiert ein entsprechender Referenzprozess nicht [HMR+23, S. 349]. In der Literatur existiert Uneinigkeit bezüglich der Inhalte und des Umfangs des Venture Clienting Prozesses [HMR+23, S. 349]. Dementsprechend unterscheiden sich Prozesse aus der Literatur bereits auf oberster Prozesshierarchie-Ebene signifikant. Außerdem mangelt es ihnen an der notwendigen hierarchischen Detaillierung [HMR+24a, S. 439]. Entsprechend spricht auch die Unternehmenspraxis von fehlendem Prozesswissen und Intransparenz über die Prozessstruktur [HMR+24a, S. 435].

Fazit: Für die Planung der Venture Clienting Prozessorganisation sind Prozesse chronologisch, hierarchisch und inhaltlich zu strukturieren. Inhaltlich fokussiert die vorliegende Arbeit den operativen Venture Clienting Prozess. Die hierarchische Gliederung muss sich zur Prozessoptimierung und -planung eignen. Für die erfolgreiche Anwendung des Prozesses sind Hilfsmittel notwendig. Zur einheitlichen Dokumentation des Prozesswissens ist ein einheitlicher Referenzprozess zu erarbeiten.

2.4.2 Aufbauorganisation

Die Eingliederung des Venture Clienting Prozesses in die Aufbauorganisation ist für etablierte Unternehmen mit Herausforderungen verbunden (siehe Abschnitt 2.3.3). Vor diesem Hintergrund beschreibt der folgende Abschnitt zunächst die Struktur der Aufbauorganisation, die sich in die Primär- und Sekundärorganisation unterteilt (siehe Bild 2-14). Anschließend wird konkret auf die Eingliederung des Venture Clientings in die Primär- und Sekundärorganisation eingegangen.

Struktur der Primärorganisation

Die Primärorganisation bildet das Grundgerüst einer Organisation und dient der Bearbeitung dauerhafter und auf die Erreichung der Unternehmensziele ausgerichteter

Routineaufgaben [Nic23, S. 123]. Sie wird in die Gestaltungsdimensionen „Arbeitsteilung“, „Koordination“, „Konfiguration“ und „Entscheidungsverteilung“ unterteilt [BH24, S. 57].

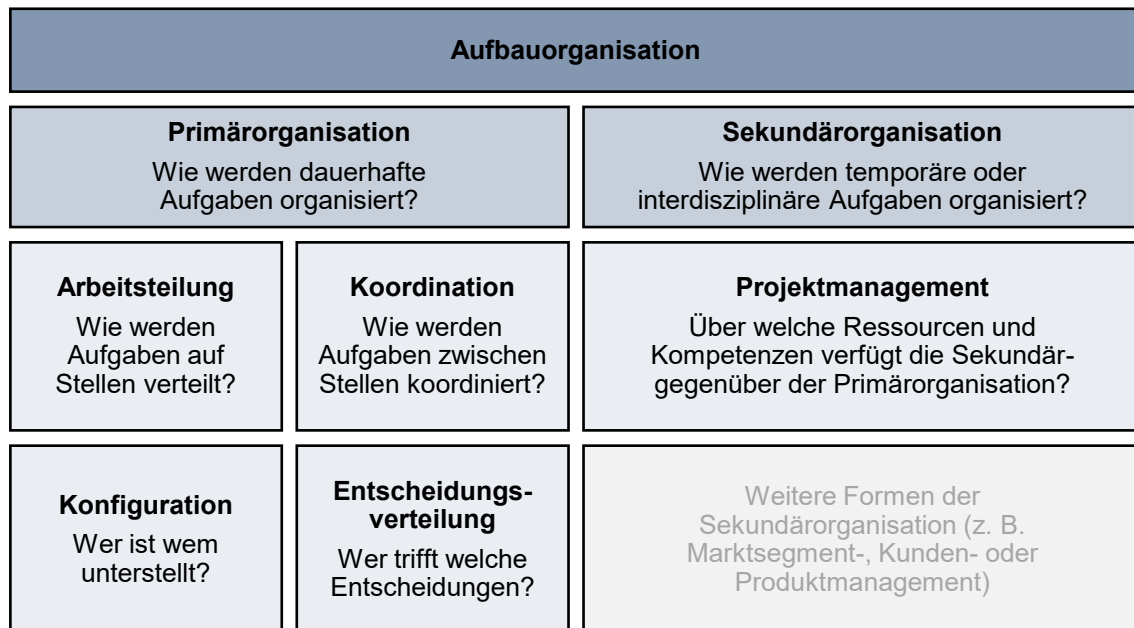


Bild 2-14: Struktur der Aufbauorganisation (eigene Darstellung) [Nic23, S. 142 ff.], [BH24, S. 57]

Bei der **Arbeitsteilung** wird zwischen Mengen- und Artenteilung unterschieden. Die Artenteilung (Spezialisierung) wird weiter in eine horizontale und eine vertikale Form gegliedert. [Nic23, S. 48]

- **Mengenteilung:** Bei der Mengenteilung, bearbeiten zwei oder mehr Stellen die gleiche Aufgabe [Mar20, S. 84].
- **Horizontale Arbeitsteilung:** Im Zuge der horizontalen Artenteilung entstehen Stellen auf einer Hierarchieebene [BH24, S. 58 f.] Deren Spezialisierung erfolgt nach Verrichtung (z. B. Einkauf, Fertigung, Vertrieb), nach Objekt (z. B. Kunde, Produkt, Region) oder Prozess (z. B. Beschaffungsprozess) [BBB+17, S. 279]. Die horizontale Spezialisierung auf der Ebene unterhalb der Geschäftsführung bestimmt die Form der Primärorganisation und führt zu einer funktionalen, divisionalen oder prozessualen Organisation [BBB+17, S. 279], [Vah19, S. 141].
- **Vertikale Arbeitsteilung:** Die vertikale Arbeitsteilung führt zur Entstehung hierarchischer Strukturen durch die Trennung von Leitungs- und Ausführungsaufgaben [BH24, S. 59].

Mit zunehmender Arbeitsteilung steigt der Bedarf zur Koordinierung der beteiligten Stellen [Vah19, S. 103 ff.]. Die **Koordination** befasst sich daher mit der zielorientierten Koordination der Aufgaben und der entsprechenden Stellen [BH24, S. 59]. Die Literatur nutzt unterschiedliche Kriterien zur Unterscheidung von Koordinationsinstrumenten

[BBB+17, S. 81 ff.], [Nic23, S. 87]. [BH24, S. 60]. VAHS unterscheidet formale und informale Koordinationsinstrumente [Vah19, S. 113, 118]. Da informale Koordinationsinstrumente nicht planbar sind, werden sie im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht weiter betrachtet [Vah19, S. 118]. Die formalen Koordinationsinstrumente werden für die Systematik in Anlehnung an BREM & HUF in vertikale und horizontale Koordinationsinstrumente unterteilt. Zu den vertikalen Koordinationsinstrumenten zählen persönliche Weisung, Ziele und Programme. Selbstabstimmung und interne Märkte dienen der horizontalen Koordination. [BH24, S. 60]

- **Persönliche Weisung:** Die unmittelbarste Form der Koordination erfolgt durch persönliche Weisungen von übergeordneten Instanzen [SK20, S. 344].
- **Ziele:** Bei der Koordination durch Ziele erhalten Stelleninhaber konkrete Zielvorgaben, die zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht und kontrolliert werden müssen (Management by Objectives) [Vah19, S. 115], [Nic23, S. 92]. Der Weg zur Zielerreichung wird dem Stelleninhaber freigestellt [Nic23, S. 92].
- **Programme:** Programme geben Verhaltensrichtlinien und Vorgehensweisen detailliert und verbindlich für jeden Ausführungsschritt vor [SK20, S. 349], [BH24, S. 61]. Sie eignen sich für sich wiederholende Aufgaben [Nic23, S. 89].
- **Selbstabstimmung:** Die Koordination ohne Aufforderung eines Vorgesetzten, wird Selbstabstimmung genannt [Vah19, S. 114]. Es werden drei Arten unterschieden: Selbstbestimmung nach eigenem Ermessen, themenspezifische Selbstbestimmung und institutionalisierte Selbstabstimmung [Nic23, S. 94].
- **Interne Märkte:** Bei internen Märkten erfolgt die Koordination durch Angebot und Nachfrage [Vah19, S. 117]. Konkret werden von Mitarbeitern erbrachte Leistungen intern verrechnet [BBB+17, S. 83 f.]. Zum Beispiel muss Business Unit A Business Unit B bezahlen, wenn ein Mitarbeiter von Business Unit B eine Leistung für Business Unit A erbringt [Nic23, S. 96].

Die **Konfiguration** ist die Ausgestaltung der Hierarchie [BH24, S. 62]. Sie umfasst Leitungsspanne und -tiefe sowie die Struktur der Weisungsbeziehungen [BBB+17, S. 271]. Die Leitungsspanne beschreibt die Anzahl von Stellen, die einer Instanz unterstellt sind [Nic23, S. 104]. Die Leitungstiefe beschreibt die Anzahl an Hierarchieebenen [BH24, S. 63]¹⁰. Weisungsbeziehungen drücken die disziplinarische und/oder fachliche Weisungsbefugnis aus [BH24, S. 63]. Innerhalb der Hierarchie werden sie in Form von (Weisungs-)Linien dargestellt [Vah19, S. 107]. Die Summe aller Weisungsbeziehungen wird unter dem Begriff Liniensystem zusammengefasst. Im Wesentlichen wird zwischen drei Leitungssysteme unterschieden. [Nic23, S. 108]

¹⁰ Der Fokus der Arbeit liegt im weiteren Verlauf auf der Arbeit auf dem Weisungssystem. Leitungsspanne und -tiefe sind der geringen Stellenanzahl von Venture Clienting-Einheiten irrelevant.

- **Einliniensystem:** Das Einliniensystem basiert auf dem System der Einheit der Auftragserteilung, nach dem eine Stelle nur von einer Instanz Weisungen erhält [SK20, S. 344]. Der hierdurch einzig zulässige Kommunikationsweg, vertikal über die Hierarchieebenen hinweg, ermöglicht klare Kommunikationsbeziehungen, reibungslose Koordination sowie klare Abgrenzung von Kompetenz und Verantwortungen [Vah19, S. 108], [BH24, S. 65]. Gleichzeitig führt dies jedoch zu langen Kommunikationswegen, starker Belastung mittlerer Instanz sowie einer starren Organisation [BBB+17, S. 273].
- **Mehrliniensystem:** Bei Mehrliniensystemen – darunter auch Matrix- und Tensororganisation – unterstehen Stellen zwei oder mehr Instanzen [Nic23, S. 111]. Positiv zu bewerten sind die daraus resultierende Spezialisierung der Führungskräfte, kürzere Kommunikationswege oder die Entlastung der Leitungsspitzen [Oeh16, S. 54], [Vah19, S. 109]. Nachteilig sind auftretende Weisungskonflikte und daraus resultierende Abstimmungsbedarfe oder ein hoher Bedarf an Führungskräften [Nic23, S. 112].
- **Stab-Liniensystem:** Stab-Liniensysteme sind Mischformen aus Ein- und Mehrliniensystemen [BH24, S. 65]. Dabei wird das Einliniensystem um Stabsstellen erweitert [Oeh16, S. 52]. Positiv zu betrachten ist, dass die klare Weisungsstruktur des Einliniensystems beibehalten wird, während die Zuordnung von Stabsstellen zu einer gesteigerten Spezialisierung und einem besseren Informationsstand der Instanz führt. Zusätzlich zu den Nachteilen des Einliniensystems sind fehlende Akzeptanz und Befugnisse von Stabsstellen problematisch. [Vah19, S. 110 f.].

Die **Entscheidungsverteilung** beschreibt, wie zentral oder dezentral Entscheidungen getroffen werden. Bei der Entscheidungscentralisierung werden Entscheidungsbefugnisse auf obere Hierarchieebenen verteilt, während bei der Entscheidungsdezentralisierung Entscheidungsbefugnisse möglichst auf unteren Hierarchieebenen verortet werden. Die Zentralisierung oder Dezentralisierung aller Entscheidungen ist jedoch nur ein theoretisches Konstrukt. Die Unternehmensrealität entspricht einem Punkt im Kontinuum zwischen den beiden Extremen, wobei Routineentscheidungen meist dezentral und Steuerungsentscheidungen eher zentral getroffen werden [BH24, S. 65 f.]

Struktur der Sekundärorganisation

Die Primärorganisation eignet sich nicht für die Durchführung befristeter und/oder interdisziplinärer Aufgaben [Vah19, S. 141]. Sie wird daher durch eine Sekundärorganisation ergänzt und überlagert [VB15, S. 173]. Ihr Zweck ist es den Arbeitsfortschritt in Projekten und die Weiterentwicklung des Unternehmens sicherzustellen [BBB+17, S. 34]. Die Sekundärorganisation kann unterschiedliche Formen annehmen [Nic23, S. 142]. Für die vorliegende Arbeit ist lediglich die Projektorganisation relevant.

Die Projektorganisation besteht im Wesentlichen aus drei Gruppen: Lenkungsausschuss, Projektmanager, und Projektteam [BH24, S. 102]. Der Lenkungsausschuss übernimmt

die Zielplanung-, Entscheidungs- und Kontrollfunktion und besteht aus mehreren Personen – unter anderem dem Auftraggeber [BBB+17, S. 387]. Der Projektmanager ist je nach Art der Projektorganisation mit unterschiedlichen Kompetenzen ausgestattet und verantwortet die Projektabwicklung und die Berichterstattung. Das Projektteam übernimmt die Durchführung des Innovationsvorhabens. [VB15, S. 174]

Es existieren fünf Formen der Projektorganisation (siehe Bild 2-15). Sie unterscheiden sich durch den Grad der Unabhängigkeit der Projektorganisation von der Primärorganisation bzw. durch die Verantwortung und Kompetenzen des Projektleiters sowie den Freiheitsgrad des Projektteams [BH24, S. 105].

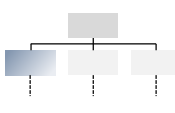
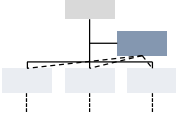
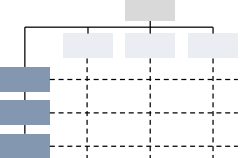
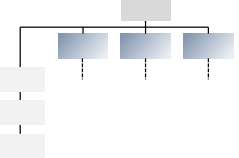
	PM in der Linie	Stabs-PO	Matrix-PO	Reine PO
				
Kurzbeschreibung	Das Projekt wird in der Linie durchgeführt. Der Projektleiter entstammt der primär betroffenen Abteilung. Er verfügt über keine/kaum Befugnisse und wirkt koordinierend.	Der Projektleiter ist einer Stabsfunktion zugehörig und übernimmt Koordination und Entscheidungsvorbereitung ohne Weisungsbefugnisse. Die Durchführung verbleibt in der Linie.	Das Projekt wird in einer überlagerten Struktur aus Linie und Projekt organisiert. Der Projektleiter hat fachliche Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse.	Das Projekt wird als eigenständige Organisationseinheit außerhalb der Linie geführt. Der Projektleiter erhält fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnisse.
Vorteile	• Geringer organisatorischer Aufwand • Fachliche Nähe zur Problemstellung • Hohe Akzeptanz innerhalb der Linie	• Geringer organisatorischer Aufwand • Schonung von Ressourcen • Projektarbeit als Haupt- & Nebenamt möglich	• Höherer Einfluss des Projektleiters • Intensiver Austausch im Projekt • Mitarbeiter sind für die Linie weiterhin verfügbar	• Klare Befugnisse & Verantwortlichkeiten • Hohe Projektgeschwindigkeit • Fokus der Mitarbeiter auf das Projekt
Nachteile	• Beschränkung auf Linien-Ressourcen • Geringe Befugnisse des Projektleiters • Gefahr der Priorisierung von Linienaufgaben	• Fehlende Durchsetzungskraft des Projektleiters • Abhängigkeit von Linien-Ressourcen & -Entscheidungen • Überlastung der Projektmitarbeiter	• Ressourcenkonflikte zwischen Linie & Projekt • Unklare Prioritäten für Mitarbeiter • Erhöhter Abstimmungsbedarf	• Hoher organisatorischer Aufwand • Leerlaufzeiten bei Spezialisten möglich • Schwierige Reintegration in Linie



Bild 2-15: Projektorganisationsformen (eigene Darstellung) [VB15, S. 175 ff.], [HSS+16, S. 122 ff.], [Oeh16, S. 74 ff.], [GDE+19, S. 50 ff.], [Vah19, S. 189 ff.], [Nic23, S. 156 ff.], [BH24, S. 105 ff.]

Eingliederung des Venture Clientings in die Primär- und Sekundärorganisation

Bei der Gestaltung der Aufbauorganisation für das Venture Client Modell handelt es sich nicht um eine vollständige Neugestaltung der Aufbauorganisation des Unternehmens. Ähnlich dem übergeordneten Innovationsmanagement geht es vielmehr um die Eingliederung des Venture Clienting Prozesses und zu dessen Durchführung notwendiger Stellen und Stellenmehrheiten in die bestehende Aufbauorganisation [VB15, S. 160] [BBB+17, S. 260].

Die Eingliederung des Venture Clientings in die Sekundärorganisation ist trivial und erfolgt durch die Wahl einer Projektorganisationsform für das Pilotprojekt [VB15, S. 175]. Die Eingliederung in die Primärorganisation fokussiert die Gestaltungsdimensionen Arbeitsteilung und Konfiguration¹¹ [Sch13, S. 120]. Die Arbeitsteilung betrachtet die Zuordnung von Prozessschritten zu Stellen(-mehrheiten), während die Konfiguration die Einbindung der Stellen(-mehrheiten) in die Weisungsstruktur repräsentiert [Mar20, S. 83], [BH24, S. 63]. Beide Aspekte sind aufgrund der Vielzahl möglicher Gestaltungsalternativen sehr komplex [BBB+17, S. 278 f.], [Fra21, S. 119 f.]. In der Unternehmenspraxis kommen deshalb Rollen (Arbeitsteilung) und Archetypen (Konfiguration) zum Einsatz, welche die Komplexität handhabbar machen. Beide Aspekte werden nachfolgend näher betrachtet. Bild 2-16 zeigt die Unterstützung der Eingliederung des Venture Clienting Prozess in die Primärorganisation durch Rollen und Archetypen.

Rollen werden im Rahmen der Arbeit als Prozessschritt-Bündel mit zugehörigen Fähigkeiten, Ressourcen und definierten Verantwortlichkeiten verstanden¹². Dokumentiert werden sie in Form von Rollenprofilen [GWL+24, S. 5]. Rollen bilden die Schnittstelle zwischen Prozess- und Aufbauorganisation [BK13, S. 33], [GPR+20, S. 3]. Auf Seiten der Prozessorganisation bündeln sie Aufgaben und somit Prozessschritte aus der Prozessorganisation [GWL+24, S. 2]. Auf Seiten der Aufbauorganisation dienen sie als Bausteine für die Stellenbildung, indem sie Stellen und Stellenmehrheiten zugeordnet werden [KV12, S. 262], [GWL+24, S. 2]. Die Zuordnung von Rollen zu Stellen erfolgt in einer 1:1-, 1:n- oder m:1-Beziehung [GWL+24, S. 2]. Im Rahmen der Organisationsplanung dienen Rollen somit als Komplexität-reduzierendes Hilfsmittel zur Gestaltung der Arbeitsteilung, indem konsistente Prozessschritte für Anwender vorab bündeln.

¹¹ Koordination und Entscheidungsverteilung werden bei der Eingliederung nicht betrachtet. Sie werden situationsspezifisch in Abhängigkeit von Arbeitsteilung und Konfiguration ausgestaltet und sind mit deutlich geringerer Komplexität verbunden. Zur Koordination der durch die Eingliederung entstehenden Schnittstellen und Interdependenzen erfolgt die Zuordnung von Koordinationsmechanismen (SCHULTE-ZURHAUSEN nennt z. B. fünf Mechanismen) [Sch13, S. 232, 236], [Mar20, S. 113]. Die Entscheidungsverteilung wird wiederum durch die gewählten Koordinationsmechanismen determiniert [Sch13, S. 236].

¹² In der Literatur finden sich viele unterschiedliche Definitionen des Begriffs „Rolle“, die abhängig vom Einsatzzweck in ihrem Beschreibungsumfang variieren [Opi09, S. 88], [KV12, S. 262 f.], [BK13, S. 34], [SJ20, S. 77], [Fra21, S. 120], [GWL+24, S. 2].

Insbesondere im Innovationsmanagement-Kontext bedarf es eines einheitlichen Rollenmodells [GWL+24, S. 2]. Hier existiert eine Vielzahl von Rollenmodellen, die bis zu den Ursprüngen des Innovationsmanagements zurückreichen [HSS+16, S. 187]. Auch für das Venture Clienting bedarf es eines solchen Rollenmodells [HMR+24a, S. 436]. Mit Ausnahme des Rollenmodells von GUTMANN ET AL., die den notwendigen Zusammenhang mit der Prozessorganisation und die erforderlichen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten unzureichend beschreiben, existiert für das Venture Clienting kein Rollenmodell (siehe Abschnitt 3.5.5) [GGH24, S. 129 ff.].

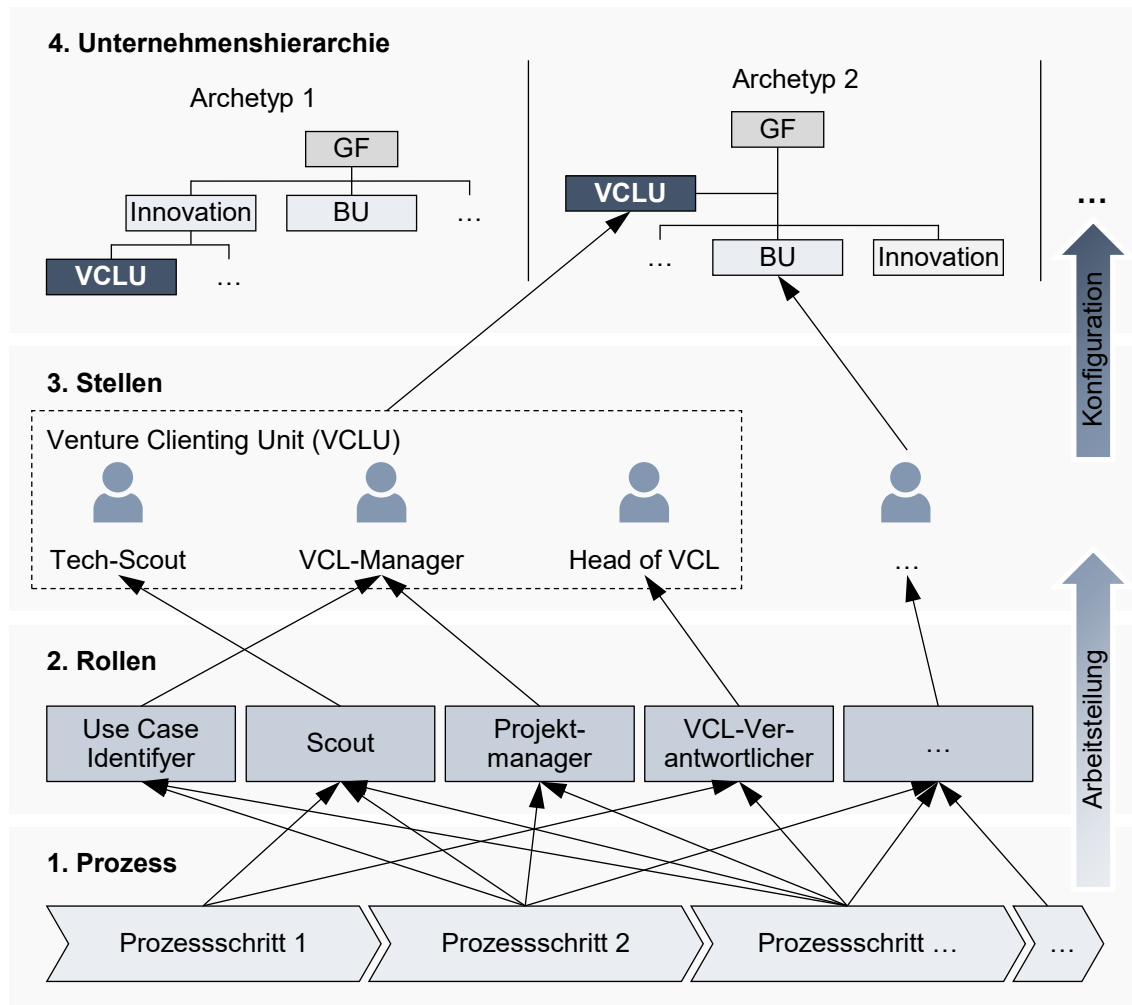


Bild 2-16: Eingliederung des Venture Clientings in die Primärorganisation

Archetypen sind idealtypische Organisationsformen [LK15, S. 1]. Sie fassen die Vielzahl möglicher Gestaltungsalternativen zu konsistenten, praxisrelevanten Mustern zusammen und helfen so, die Komplexität bei der Organisationsplanung zu reduzieren [BBB+17, S. 278 f.]. Auch die Eingliederung von Stellen und Stellenmehrheiten in das bestehende Weisungssystem ist von einer Vielzahl von Gestaltungsalternativen geprägt. Die Literatur nennt unter anderem die Institutionalisierungsform (z. B. Multiprojekt-Management, Abteilung), das Weisungssystem (Ein-, Mehr-, Stabliniensystem), den Zentralisierungsgrad (z. B. zentral, hybrid, dezentral) oder die gemeinsame Verortung mit

synergetischen Einheiten (z. B. Corporate Venturing, Strategie) als mögliche Gestaltungsdimensionen [SB12, S. 32 ff.], [VB15, S. 143 ff.], [HSS+16, S. 117 ff.], [GDE+19, S. 48 f.]. Archetypen stellen somit ein wirksames Hilfsmittel zur unternehmensindividuellen Ausgestaltung der Konfiguration dar.

Für das Innovationsmanagement stellt die Literatur unterschiedliche Archetypen mit spezifischen Schwerpunkten bereit. GAUSEMEIER ET AL. sowie VAHS & BREM bilden Archetypen anhand des Zentralisierungsgrades [VB15, S. 161 ff.], [GDE+19, S. 48 f.]. HAUSCHILDT ET AL. stellen die Institutionalisierungsform in den Mittelpunkt der Betrachtung [HSS+16, S. 117 ff.]. Keiner der Autoren nutzt jedoch eine Kombination unterschiedlicher Gestaltungsdimensionen. Wenngleich die Eingliederung der Venture Clienting-Einheit in die Primärorganisation in der Praxis problematisch ist, existieren in der Literatur keine unterstützenden Archetypen [MHR+23, S. 115], [HMR+24a, S. 345]. Sie beschränkt sich auf die rudimentäre Beschreibung der Eingliederung der Venture Clienting-Einheit in F&E-, Business Development- oder Technologiemanagement-Einheiten [HMR+23, S. 353].

Fazit: Für die Planung der Aufbauorganisation sind einerseits die Dimensionen der Primärorganisation (Arbeitsteilung, Koordination, Konfiguration, Entscheidungsverteilung) auszugestalten. Andererseits ist eine passende Projektorganisationsform zu wählen. Um die Komplexität bei der Eingliederung des Venture Clientings in die Aufbauorganisation handhabbar zu machen, sind ein Rollenmodell und Archetypen zu entwickeln.

2.5 Organisationsplanung

Dieser Abschnitt behandelt das Vorgehen der Organisationsplanung zur Unterstützung der Operationalisierung des Venture Client Modells (siehe Abschnitt 2.3.3). Dazu wird in Abschnitt 2.5.1 der Prozess der Organisationsgestaltung erläutert, in den sich die Organisationsplanung einbettet. Anschließend werden die für die vorliegende Arbeit relevanten Schritte des Organisationsgestaltungs-Prozesses betrachtet: Organisationsanalyse (siehe Abschnitt 2.5.2) und Organisationsplanung (siehe Abschnitt 2.5.3).

2.5.1 Prozess der Organisationsgestaltung

Für den Wandel von Organisationen existieren zwei unterschiedliche Konzepte: Die verhaltens-orientierte Organisationsentwicklung und die technologisch- oder auch strukturell-orientierte Organisationsgestaltung [Vah19, S. 349 f.], [Fra21, S. 41].

Die Organisationsentwicklung betrachtet Einstellungen, Verhaltensweisen und soziale Beziehungen der Organisationsmitglieder [Vah19, S. 349]. Im Mittelpunkt steht daher der Wandel der betroffenen Individuen und der Unternehmenskultur [Vah19, S. 358]. Demgegenüber steht die Organisationsgestaltung. Im Einklang mit der Definition des Begriffs „Organisation“ (siehe Abschnitt 2.1.5) prägt sie das Verständnis des Wandels von Organisationen im Rahmen dieser Arbeit. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen

Strukturen (Aufbauorganisation) und Prozesse (Prozessorganisation) sowie deren Veränderung mit dem Ziel Organisationsprobleme effizient zu lösen [Vah19, S. 350]. Für den Prozess der Organisationsgestaltung beschreiben SCHIFFERER & VON REITZENSTEIN ein vierphasiges Modell, das dieser Arbeit zugrunde liegt. Es ist in Bild 2-17 dargestellt ist.



Bild 2-17: Vier-Phasen-Modell der Organisationsgestaltung in Anlehnung an SCHIFFERER & VON REITZENSTEIN und FRANK [SV18, S. 78], [Fra21, S. 41]

Im Sinne der von CHANDLER etablierten Regel „structure follows strategy“, bildet die Strategie den Ausgangspunkt für die Organisationsgestaltung [Oeh16, S. 86], [SV18, S. 78], [Nic23, S. 311]. Wird die Strategie beispielsweise infolge des Wandels von Märkten, des technischen Fortschritts oder eine veränderte Gesetzgebung angepasst, wird der Organisationsgestaltungs-Prozess angestoßen [Fra21, S. 42], [Nic23, S. 309 ff.]. Im ersten Schritt der Organisationsanalyse werden einerseits Gestaltungs- und Leistungsziele für den Organisationsgestaltungs-Prozess aus der Strategie abgeleitet [SV18, S. 78]. Andererseits wird die bestehende Aufbau- und Prozessorganisation dokumentiert und auf Schwachstellen geprüft [Fra21, S. 43]. Die Organisationsplanung befasst sich mit der Ausarbeitung, Bewertung und Auswahl von Gestaltungsentwürfen für die Organisation [SV18, S. 78]. Die Ableitung von Umsetzungsmaßnahmen bildet die Schnittstelle zur Organisationsimplementierung [Fra21, S. 43]. Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt in der Organisationsimplementierung [SV18, S. 78]. Die Organisationsverstetigung beinhaltet die Überwachung der Realisierung der Maßnahmen sowie das gezielte Gegensteuern bei potenziellen Zielabweichungen [Fra21, S. 43].

Fazit: Die vorliegende Arbeit ordnet sich in das Konzept der Organisationsgestaltung ein. Sie befasst sich mit der Organisationsplanung. Dementsprechend stehen die Phasen Organisationsanalyse und Organisationsplanung mit Schnittstellen zur Strategie und Organisationsimplementierung im Mittelpunkt.

2.5.2 Organisationsanalyse

Unter der Organisationsanalyse werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit drei Aspekte zusammengefasst: Strategische Situationsanalyse, Rahmenbedingungen der Organisationsgestaltung und organisatorische Situationsanalyse (siehe Bild 2-18) [Vah19, S. 472], [Mar20, S. 48 f.], [Fra21, S. 49, 132 ff.].

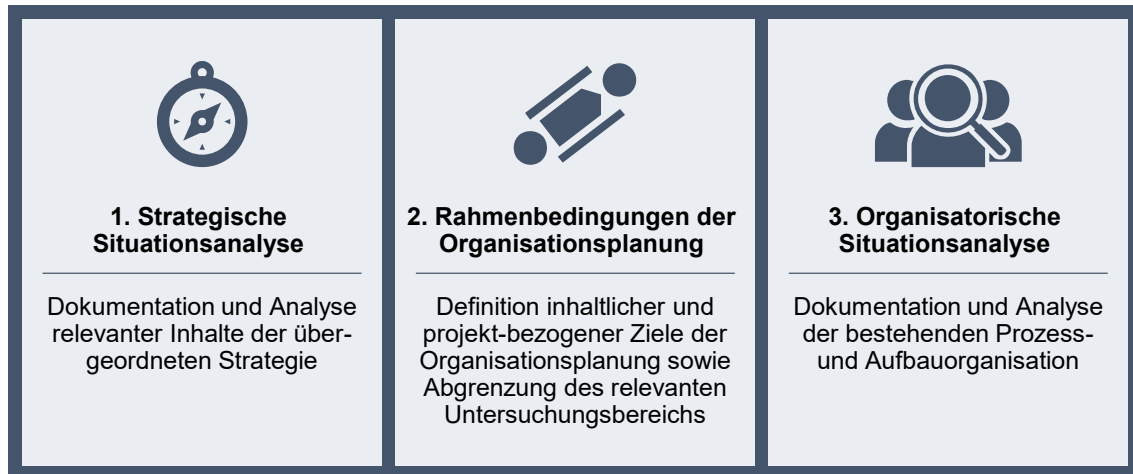


Bild 2-18: Drei Aspekte der Organisationsanalyse

Strategische Situationsanalyse

Die Organisation im instrumentalen Sinne ist zielgerichtet und „*muss darauf ausgerichtet werden, die Ziele des Unternehmens bestmöglich zu erreichen*“ [Nie23, S. 5]. Dementsprechend stellen die Strategie und die darin enthaltenen Ziele eine fundierte Grundlage für die Organisationsgestaltung dar [GP14, S. 38]. Daher gilt es im Rahmen der Organisationsanalyse zunächst, die strategische Ausgangssituation zu dokumentieren und zu analysieren [Fra21, S. 127]. Nach VAHS befasst sich die strategische Situationsanalyse „*mit den langfristigen Wirkungen der gegenwärtigen Sachlage und der Früherkennung von zukünftigen, strategisch relevanten Entwicklungen im Unternehmen und seinem Umfeld*“ [Vah19, S. 472]. Zu diesem Zweck können verschiedene Methoden, wie Delphi-Technik, Szenariotechnik oder SWOT-Analyse eingesetzt werden [Vah19, S. 473 ff.]. Dementgegen fokussiert FRANK die Dokumentation und Analyse relevanter Inhalte aus übergeordneten Strategien (z. B. Vision, Mission, Ziele) und klammert Aspekte, die der Vorausschau im Sinne des 4-Ebenen-Modell nach GAUSEMEIER & PLASS zugeordnet werden (z. B. Szenariotechnik) aus [GP14, S. 38], [Fra21, S. 130]. Dieses Verständnis der strategischen Situationsanalyse wird der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt, da differenzierte Analysen, wie z. B. mit Hilfe der Szenariotechnik, die Kapazitäten von Projekten zur Organisationsgestaltung übersteigen und anderen Planungsphasen zugehörig sind [GP14, S. 38], [Mar20, S. 48].

Rahmenbedingungen der Organisationsplanung

„Keine Organisationsveränderung erfolgt ohne Rand- oder Rahmenbedingungen“ [SV18, S. 20]. Wesentliche Rahmenbedingungen sind die Ziele der Organisationsgestaltung und die Abgrenzung des Untersuchungsbereichs [SV18, S. 17], [Vah19, S. 487].

Ziele schaffen Verbindlichkeit und Verständnis in der Organisation und ermöglichen es, den Erfolg der Organisationsgestaltung zu messen [BM12, S. 116], [SV18, S. 17]. Mögliche Organisationsziele können ökonomischer (z. B. Umsatzziel), leistungstechnischer (z. B. Reduktion von Prozesszeiten) oder sozialer Natur (z. B. Verbesserung der Unternehmenskultur) sein [Vah19, S. 487]. Darüber hinaus sind Ziele für das Vorgehen der Organisationsgestaltung, wie z. B. Zeit- oder Budgetziele zu definieren [GP14, S. 283]. Das Vorgehen zur Zieldefinition beschreibt VAHS in drei Schritten [Vah19, S. 488]. Zunächst wird der Personenkreis zur Zieldefinition festgelegt, bevor verschiedene Ziele gemeinsam definiert und abschließend strukturiert und gegeneinander gewichtet werden [Vah19, S. 488], [Fra21, S. 131].

Eine weitere elementare Rahmenbedingung stellt die Abgrenzung relevanter und nicht relevanter Organisationsbereiche dar. Sie hängt von der Zielsetzung der Organisationsgestaltung ab. Ihr Ziel ist es, die von der Organisationsgestaltung betroffenen und nicht betroffenen Organisationseinheiten und Prozesse zu definieren. Als Werkzeug dienen zu meist Organigramme und Prozessschaubilder. [SV18, S. 10 f.]

Organisatorische Situationsanalyse

Für die organisatorische Situationsanalyse werden zunächst der Ist-Zustand der Prozess- und Aufbauorganisation erfasst [Fra21, S. 43]. Bei der Aufnahme der Prozessorganisation kommen unterschiedliche Vorgehensmodelle und Modellierungsmethoden zum Einsatz [Dav93, S. 25 ff.], [SL12, S. 165 ff.], [GP14, S. 245 ff.]. Dabei werden nicht nur die Prozesse und deren Verknüpfung modelliert, sondern auch verantwortliche Organisationseinheiten, Bearbeitungsobjekte, eingesetzte Methoden und Ressourcen sowie relevante Prozesskennzahlen [GP14, S. 254 ff.]. Die Grundlage für die Analyse der Aufbauorganisation bildet das Organigramm [Fra21, S. 139]. Es stellt die hierarchischen Beziehungen innerhalb eines Unternehmens dar [Nic23, S. 172]. Das dokumentierte Organigramm dient des Weiteren zur anschließenden Identifikation prozess-relevanter Stellen und der Verortung prozess-relevanter Rollen [GP14, S. 286 f.], [Sch18, S. 134].

Im Anschluss an die Aufnahme des Ist-Zustands erfolgt die Analyse, für die Leitfragen zum Einsatz kommen [GP14, S. 287]. Leitfragen für die Prozessorganisation dienen dazu, Prozessverzögerungen und -ineffizienzen, Medienbrüche oder Digitalisierungspotenziale zu erkennen [BBB+17, S. 230], [BH24, S. 137]. Leitfragen für die Aufbauorganisation zielen darauf ab, unklare Entscheidungs- und Bearbeitungsverantwortungen, die Involvierung zu vieler Hierarchieebenen und Stellen oder Koordinationsprobleme zu identifizieren [SL12, S. 185]. Für beide Organisationsformen sind abschließend Potenziale und Sofortmaßnahmen zu definieren [GP14, S. 286 ff.].

Fazit: Für eine zielgerichtete Organisationsplanung sind die strategische und organisatorische Ausgangssituation zu beachten. Zusätzlich sind Rahmenbedingungen für das Organisationsplanungs-Projekt zu definieren. Alle drei Aspekte sind in den Prozess der Organisationsplanung zu integrieren.

2.5.3 Organisationsplanung

Im Prozessschritt „Organisationsplanung“ wird grundlegend zwischen der struktur-orientierten und der prozess-orientierten Vorgehensweisen unterschieden [SV18, S. 77]. Bei der struktur-orientierten Vorgehensweise erfolgt die Planung der Aufbauorganisation vor der Planung der Prozessorganisation. Die prozess-orientierte Vorgehensweise verhält sich gegenteilig [Fra21, S. 45]. Im Folgenden werden beide Vorgehensweisen mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen erläutert (siehe Bild 2-19).

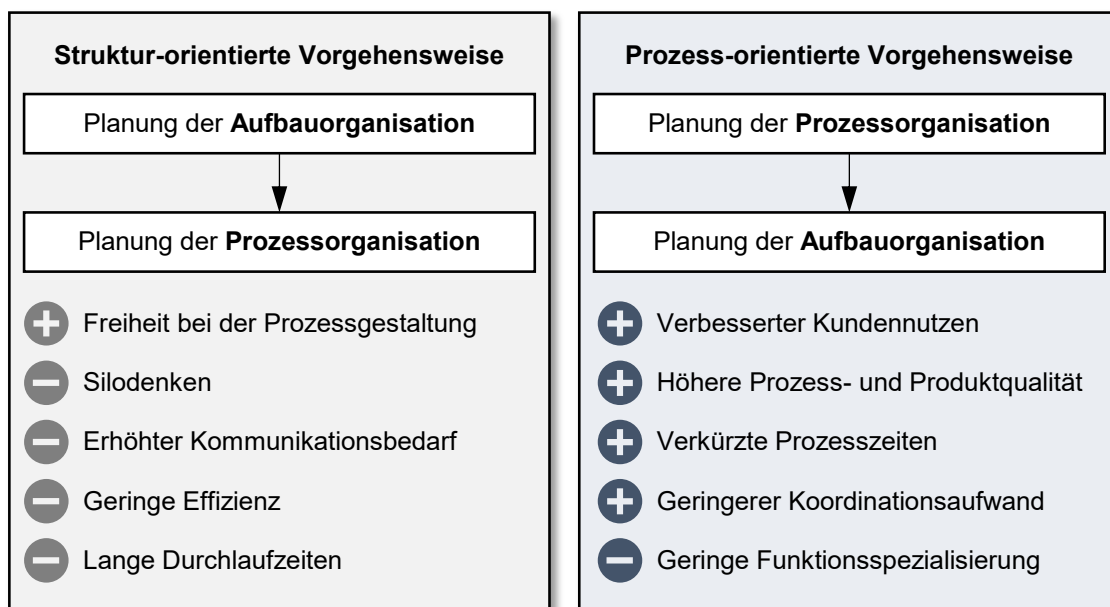


Bild 2-19: Vergleich zweier Vorgehensweisen zur Organisationsplanung in Anlehnung an SCHIFFERER & VON REITZENSTEIN [SV18, S. 77]

Struktur-orientierte Vorgehensweise

Die struktur-orientierte Vorgehensweise basiert auf dem Analyse-Synthese-Konzept und umfasst vier Schritte: Aufgabenanalyse, Aufgabensynthese, Arbeitsanalyse und Arbeits-synthese [KV12, S. 256].

Die Aufgabenanalyse- und Synthese behandeln die Planung der Aufbauorganisation [Vah19, S. 58]. Die Gesamtaufgabe des Unternehmens wird anhand verschiedener Kriterien (z. B. Verrichtung, Objekt) in Teil- und Elementaraufgaben gegliedert [Sch20, S. 332], [SK20, S. 332]. Unter Verwendung der Kriterien „Aufgabenträger“, „Sachmittel“ oder „Zeit und Raum“ erfolgt im Anschluss die Zusammenfassung der

Elementaraufgaben zu Aufgabenkomplexen, Stellen und Organisationseinheiten [KV12, S.257], [Nic23, S. 37], [SG24, S. 37].

Demgegenüber fokussieren die Arbeitsanalyse und -synthese die Planung der Prozessorganisation [KV12, S. 256]. Die Arbeitsanalyse ist eine Fortführung der Aufgabenanalyse, bei der die Elementaraufgaben in Arbeitsschritte unterteilt werden, um räumliche, zeitliche und personelle Zusammenhänge aufzudecken [Vah19, S. 54], [Nic23, S. 39]. Die Arbeitsschritte werden anschließend synthetisiert [Nic23, S. 40]. Zur Arbeitsanalyse und -synthese angewandte Kriterien sind analog zur Aufgabenanalyse und -synthese [Nic23, S. 40].

Wenngleich diese struktur-orientierte Vorgehensweise große Freiheit bei der Gestaltung und Optimierung der Prozessorganisation schafft, wird sie in der Literatur kritisch und als nicht mehr zeitgemäß betrachtet [KV12, S. 256], [SV18, S. 77], [Nic23, S. 29]. Kern dessen ist die theoretische Trennung von Prozess- und Aufbauorganisation, die nicht der Unternehmensrealität entspricht [Vah19, S. 58], [Fra21, S. 20]. Die künstliche Trennung führt deshalb zu erheblichen Schnittstellenproblemen zwischen den Organisationseinheiten, langen Durchlaufzeiten sowie erhöhten Koordinations- und Steuerungsbedarfen, die zusammengefasst die Effizienz der Organisation negativ beeinflussen [SV18, S. 77], [Vah19, S. 210], [Fra21, S. 46 f.], [Nic23, S. 30].

Prozess-orientierte Vorgehensweise

Im Gegensatz zur struktur-orientierten Vorgehensweise betrachtet die prozess-orientierte Vorgehensweise, die Aufbau- und Prozessorganisation nicht unabhängig voneinander, sondern zusammenhängend und aufeinander aufbauend [KV12, S. 259], [Fra21, S. 128]. In der Literatur existieren verschiedene Ansätze, welche dieser Logik folgen, sich jedoch im Detail unterscheiden (siehe Abschnitt 3.3.5). Übergeordnet können jedoch drei Schritte für die prozess-orientierte Vorgehensweise abgeleitet werden: Prozessgestaltung, Rollenbildung und aufbauorganisatorische Verankerung [Fra21, S. 127 ff.]. Im Rahmen der Prozessgestaltung wird ein Soll-Prozess hierarchisch und chronologisch strukturiert und inhaltlich ausgestaltet erarbeitet [KV12, S. 230], [SS12, S. 209, 261], [Nic23, S. 32]. Im nächsten Schritt werden Rollen gebildet [Fra21, S. 119]. Sie sind die Schnittstelle zwischen der untersten Hierarchiestufe des Soll-Prozesses und den Stellen der Aufbauorganisation [KV12, S. 262], [BK13, S. 33]. Daran anknüpfend werden die Rollen bestehenden Stellen zugeordnet oder es werden neue Stellen geschaffen und in der Aufbauorganisation verankert [KV12, S. 262 f.], [Fra21, S. 154 ff.].

Diese integrative Betrachtung führt zwar einerseits zu einer geringeren Funktionsspezialisierung, bietet andererseits aber eine Vielzahl an Vorteilen. Die Orientierung der Aufbauorganisation an der Prozessorganisation reduziert Koordinationsaufwände und Schnittstellenprobleme, was zu verringerten Prozesszeiten und -kosten bei gleichzeitiger Steigerung der Ergebnisqualität führt [SV18, S. 77], [Vah19, S. 212], [Fra21, S. 45 f.]. Zusätzlich erreichen Unternehmen durch die End-to-End-Betrachtung der Prozesse einen höheren Kundennutzen [Fra21, S. 46].

Fazit: Für die Organisationsplanung existieren zwei Vorgehensweisen: Die struktur-orientierte und die prozess-orientierte Vorgehensweise. Letztere bietet erhebliche Vorteile. Außerdem betrachtet sie Aufbau- und Prozessorganisation integrativ und wird somit als einzige der Unternehmensrealität gerecht. Daher wird der vorliegenden Arbeit die prozess-orientierte Vorgehensweise zur Organisationsplanung zugrunde gelegt.

2.6 Problemabgrenzung

Etablierte Unternehmen öffnen ihre Innovationsprozesse zunehmend für externes Wissen. Dabei rücken Start-ups als Innovationspartner in den Mittelpunkt (siehe Abschnitt 2.2.1). Als Rahmen der Zusammenarbeit greift die Unternehmenspraxis immer häufiger auf das Venture Client Modell zurück (siehe Abschnitt 2.3.1). Wenngleich das Modell viele Vorteile verspricht, ist dessen Anwendung von verschiedenen Herausforderungen geprägt. Eine bedeutende Hürde liegt in der Organisation und deren Planung (siehe Abschnitt 2.3.3): Es mangelt an strukturgebendem Wissen über die Prozess- und Aufbauorganisation für das Venture Client Modell (siehe Abschnitt 2.4). Zudem fehlt ein systematisches Vorgehen, das alle relevanten Aspekte einer Organisation unternehmensindividuell modelliert (siehe 2.5). Aus diesem Defizit leiten sich die folgenden drei Handlungsfelder ab:

Handlungsfeld 1: Lösungswissen für die Venture Clienting Prozessorganisation

Zur Anwendung des Venture Client Modells ist eine leistungsfähige Prozessorganisation für etablierte Unternehmen essenziell. Die Prozessorganisation sowie deren Planung fußen auf entsprechendem Prozesswissen, das in der Unternehmenspraxis nicht im ausreichenden Maß vorhanden ist (siehe Abschnitt 2.3.3). Einerseits mangelt es an einem einheitlichen hierarchisch und chronologisch strukturierten operativen Venture Clienting Referenzprozess (siehe Abschnitt 2.4.1). Bestehende Prozessmodelle sind oberflächlich und uneinheitlich. Andererseits fehlt eine durchgängige und einheitliche Unterstützung des Referenzprozesses durch Hilfsmittel (siehe Abschnitt 2.4.1). Handlungsfeld 1 adressiert daher die Bereitstellung von einheitlichem und durchgängigem Lösungswissen für die Prozessorganisation des Venture Client Modells. Dieses soll etablierten Unternehmen nicht nur als Orientierung dienen, sondern darüber hinaus die Organisationsplanung unterstützen.

Handlungsfeld 2: Lösungswissen für die Venture Clienting Aufbauorganisation

Die Ausführung des Venture Clienting Prozesses obliegt spezifischen Stellen und Stellenmehrheiten. Diese sind wiederum Organisationseinheiten innerhalb der Unternehmenshierarchie zugehörig. Für diese Eingliederung des Venture Clientings in die bestehende Aufbauorganisation existiert eine unüberschaubare Vielfalt an Gestaltungsalternativen (siehe Abschnitt 2.4.2). Die daraus resultierende Komplexität bei der Planung der Aufbauorganisation ist für die Unternehmenspraxis nicht handhabbar. Dementsprechend fokussiert Handlungsfeld 2 die Bereitstellung von strukturgebendem und

komplexitätsreduzierendem Lösungswissen für die Venture Clienting Aufbauorganisation in Form von Rollen und Archetypen. Rollen bündeln Prozessschritte sinnvoll und können Stellen(-mehrheiten) einfach zugeordnet werden. Archetypen strukturieren die Einbettung von Stellen(-mehrheiten) in die Unternehmenshierarchie. Beide Aspekte werden in der Literatur unzureichend beleuchtet.

Handlungsfeld 3: Organisationsplanung

Wissen über Inhalte der Prozess- und Aufbauorganisation allein sind nicht ausreichend für eine erfolgreiche Planung der Venture Clienting Organisation. Vielmehr gilt es, das Wissen im Rahmen eines zielgerichteten, methodischen Vorgehens anzuwenden, um die Organisation unternehmensindividuell zu planen. Die Organisationsplanung bettet sich in den übergeordneten Organisationsgestaltungsprozess ein und weist essenzielle Schnittstellen zur Strategie sowie zur operativen Umsetzung auf (siehe Abschnitt 2.5.1). Den Ausgangspunkt für die Organisationsplanung bildet die Organisationsanalyse. In deren Rahmen die strategische und organisatorische Ausgangssituation des Unternehmens zu dokumentieren und zu analysieren sowie Rahmenbedingungen für die Organisationsplanung zu definieren sind (siehe Abschnitt 2.5.2). Die Organisationsplanung selbst erfolgt prozessorientiert unter Verwendung des Venture Clienting-spezifischen Lösungswissens (siehe Abschnitt 2.5.3). Um den Transfer in die Unternehmenspraxis zu gewährleisten, sind zudem zeitlich und logisch strukturierte Maßnahmen für die Organisationsimplementierung festzulegen (siehe Abschnitt 2.5.3). Handlungsfeld 3 befasst sich somit mit der Bereitstellung eines Vorgehensmodells und entsprechender Hilfsmittel zur unternehmensindividuellen Planung der Venture Clienting Organisation.

2.7 Anforderungen an die Systematik

Die Abschnitte 2.1 bis 2.6 beleuchten die der Arbeit zugrunde liegende Problematik im Detail. Daraus resultieren Anforderungen an die Systematik zur Organisationsplanung für das Venture Client Modell. Diese werden den in Abschnitt 2.6 identifizierten Handlungsfeldern zugeordnet.

Anforderungen an das Lösungswissen für die Prozessorganisation des Venture Client Modells

A1) Erarbeitung eines Venture Clienting Referenzprozesses: Es ist ein Referenzprozess für das Venture Clienting zu erarbeiten (siehe Abschnitt 2.4.1). Dieser beschränkt sich auf den operativen Venture Clienting Prozess. Er ist hierarchisch und chronologisch zu strukturieren, inhaltlich auszugestalten und zu dokumentieren. Der Grad der hierarchischen Strukturierung muss sich zur Prozessoptimierung und -planung eignen.

A2) Bereitstellung von Prozess-unterstützenden Hilfsmitteln: Es sind Hilfsmittel für die wesentlichen Problemfelder des Venture Clienting Prozess bereitzustellen (siehe Abschnitt 2.4.1). Sie unterstützen die Unternehmenspraxis bei der Prozessanwendung.

Anforderungen an das Lösungswissen für die Aufbauorganisation des Venture Client Modells

A3) Erarbeitung von Archetypen für die Eingliederung in Primärorganisation: Die Eingliederung von Stellen und Stellenmehrheiten in die bestehende Unternehmenshierarchie ist aufgrund ihrer Vielzahl an Gestaltungsdimensionen und Ausprägungsmöglichkeiten komplex. Um diese Komplexität handhabbar zu machen, sind entsprechende Archetypen für die Eingliederung des Venture Clientings in die Primärorganisation zu erarbeiten (siehe Abschnitt 2.4.2).

A4) Entwicklung eines Rollenmodells: Rollen bilden die Schnittstelle zwischen Prozess- und Aufbauorganisation. Zudem wirken sie komplexitätsreduzierend und sind daher integraler Bestandteil der prozessorientierten Organisationsplanung (siehe Abschnitt 2.5.2). Es ist ein Rollenmodell für das Venture Clienting zu entwickeln, das alle Prozessschritte des Referenzprozesses abdeckt (siehe Abschnitt 2.4.2). Die einzelnen Rollen sind in Form von Rollenprofilen zu dokumentieren. Sie umfassen die Prozessschritte, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen.

Anforderungen an das Vorgehensmodell zur Organisationsplanung

A5) Berücksichtigung der unternehmensindividuellen Ausgangssituation: Die strategischen Ziele etablierter Unternehmen sind ebenso wie deren organisatorische Voraussetzungen hochgradig individuell. Dementsprechend ist bei der Organisationsplanung die unternehmensindividuelle Ausgangssituation zu berücksichtigen. Diese umfasst die strategische und organisatorische Ausgangssituation sowie weitere Rahmenbedingungen für die Organisationsplanung (Abschnitt 2.5.2).

A6) Beachtung der Prozessorientierung: In der Unternehmensrealität sind Prozess- und Aufbauorganisation untrennbar miteinander verzahnt. Um diesem Aspekt gerecht zu werden, ist bei der Gestaltung eines Vorgehens zur Organisationsplanung die Prozessorientierung zu beachten (siehe Abschnitt 2.5.3).

A7) Erarbeitung einer Soll-Prozessorganisation: Es ist der Soll-Zustand für die Venture Clienting Prozessorganisation zu erarbeiten. Dies umfasst die hierarchische und chronologische Strukturierung sowie die Ausgestaltung des Prozessinhalts inklusive der zu verwendenden Hilfsmittel (siehe Abschnitt 2.4.1 und 2.5.3). Zur Unterstützung der Prozessgestaltung ist der Venture Clienting Referenzprozess einzubinden.

A8) Erarbeitung einer Soll-Aufbauorganisation: Es ist ein Soll-Zustand für die Aufbauorganisation des Venture Client Modells zu erarbeiten (siehe Abschnitt 2.5.3). Dies umfasst einerseits die Ausgestaltung der Dimensionen der Primärorganisation: Arbeitsteilung, Koordination, Konfiguration und Entscheidungsverteilung (siehe Abschnitt 2.4.2). Hierzu ist das Lösungswissen in Form von Archetypen und Rollenmodell zu berücksichtigen. Andererseits ist die Auswahl der geeigneten Projektorganisationsform für die Venture Clienting-Projekte im Kontext der Sekundärorganisation zu unterstützen (siehe Abschnitt 2.4.2).

A9) Planung von Implementierungsmaßnahmen: Neben der dokumentierten Soll-Prozess- und Aufbauorganisation ist ein Maßnahmenplan zu deren Realisierung das Ergebnis der Organisationsplanung. Dieser stellt die Schnittstelle zur Organisationsimplementierung dar und ist zeitlich sowie logisch zu strukturieren (siehe Abschnitt 2.5.3).

3 Stand der Technik

Entsprechend der zugrundeliegenden Forschungsmethodik (siehe Abschnitt 1.4) werden in diesem Kapitel die Anforderungen an die Systematik zur Organisationsplanung für das Venture Client Modell dem Stand der Technik gegenübergestellt. Abschnitt 3.1 beschreibt das Vorgehen zur Identifikation des Stands der Technik. Abschnitt 3.2 präsentiert Ansätze mit Lösungswissen für die Prozess- und Aufbauorganisation für das Venture Client Modell und adressiert die Anforderungen eins bis vier. Ansätze mit Bezug zur Organisationsplanung betreffen die Anforderungen sechs bis neun und werden in Abschnitt 3.4 vorgestellt. Das Kapitel schließt mit Abschnitt 3.5.5, der den Stand der Technik bewertet und Handlungsbedarf ableitet.

3.1 Vorgehen zur Identifikation des Stands der Technik

Der vorliegende Abschnitt beschreibt Suchstrategie und Auswahlkriterien bei der Identifikation relevanter Ansätze für den Stand der Technik (siehe Bild 3-1).

Im Zentrum der Suche relevanter Ansätze steht der Suchstring. Dieser setzt sich aus dem Innovationskontext und einem Schlagwort in Bezug zu den identifizierten Handlungsfeldern und Anforderungen zusammen (siehe Abschnitt 2.6 und 2.7). So ergibt sich beispielsweise folgender Suchstring: „Venture Client Modell“ AND „Prozess“. Aufgrund der begrenzten Anzahl an Ansätzen im Zusammenhang mit dem Venture Client Modell wird der Innovationskontext schrittweise und in Anlehnung an die Strukturierung von SIOTA ET AL. sowie HEMKENTOKRAX ET AL. um die Begriffe „Corporate Venturing“, „Start-up-Kollaboration“, „Open Innovation“ und „Innovation“ erweitert [SAR+20, S.6], [HKD+21, S. 552 f.], [HMR+23, S. 348]. Schlagworte des dritten Handlungsfelds werden auch alleinstehend in einen Suchstring überführt (z. B. „Organisationsplanung“). Dies liegt darin begründet, dass unter anderem Autoren wie FRANK oder BECKER ET AL. relevante allgemeine oder innovationsdomänenfremde (z. B. Smart Service) Ansätze zur Organisationsplanung liefern [KV12, S. 256 ff.], [Fra21, S. 105 ff.]. Zur Suche selbst werden die Suchstrings in englischer und deutscher Sprache in die Datenbanken GOOGLE SCHOLAR und SCOPUS eingegeben. Da insbesondere die schrittweise Erweiterung des Innovationskontexts zu einer zu hohen Anzahl von Suchergebnissen führt, werden ausschließlich die ersten 100 Suchergebnisse je Suchanfrage zunächst auf Titel-, anschließend auf Abstract- und zum Schluss auf Volltextbasis überprüft.

Für die Auswahl der Ansätze werden drei Kriterien verwendet: Aktualität, anerkannte Forschung und Themenrelevanz. Vor dem Hintergrund der Aktualität werden ausschließlich Ansätze berücksichtigt, die innerhalb der letzten 15 Jahre entstanden sind. Bezogen auf das Kriterium „Anerkannte Forschung“ werden White Paper oder Abschlussarbeiten ausgeschlossen. Demgegenüber finden Dissertationen, gereviewte Veröffentlichungen oder Publikationen wissenschaftlicher Experten (z. B. Professoren) und Experten mit einschlägiger Praxiserfahrung (z. B. langjähriger Leiter einer Venture Clienting Unit)

Berücksichtigung. Die Relevanz bezieht sich auf die an die Dissertation gestellten Anforderungen. Ausgewählte Ansätze müssen mindestens zwei der identifizierten Anforderungen erfüllen, um berücksichtigt zu werden.

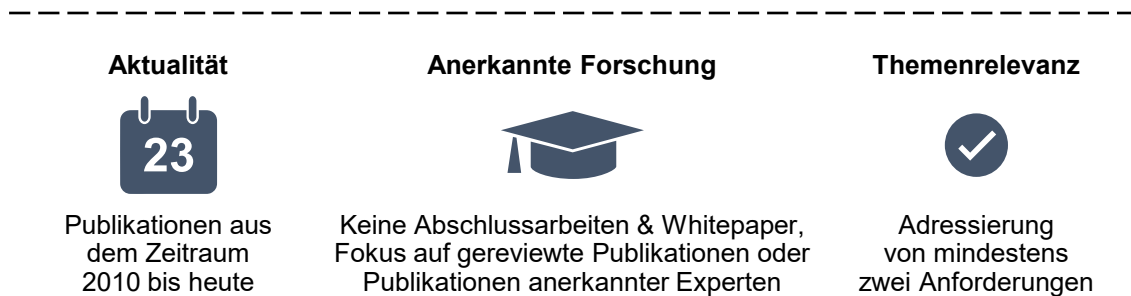
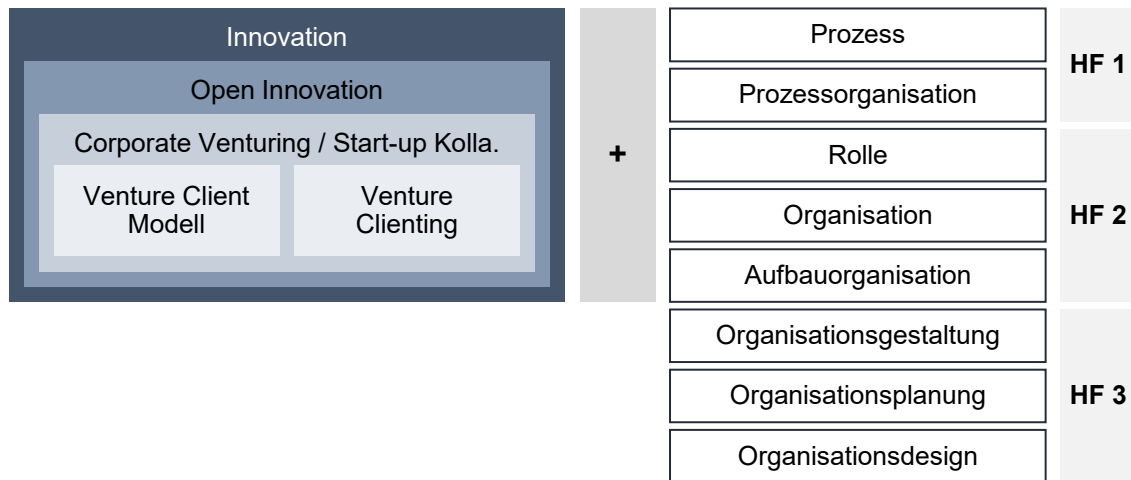


Bild 3-1: Suchstrategie und Auswahlkriterien zur Identifikation des Stands der Technik

3.2 Ansätze mit Lösungswissen für die Prozessorganisation

Dieser Abschnitt betrachtet ausschließlich Ansätze mit relevantem Lösungswissen für die Prozessorganisation. Hierzu zählen der Venture Clienting Prozess selbst sowie Prozessunterstützende Hilfsmittel. In Abschnitt 3.2.1 wird der Prozess des Startup Supplier Programms nach KURPJUWEIT & WAGNER vorgestellt. Der Venture Clienting Prozess nach DE FARIA ET AL. folgt in Abschnitt 3.2.2

3.2.1 Startup Supplier Program nach KURPJUWEIT & WAGNER

KURPJUWEIT & WAGNER präsentieren ein Startup Supplier Programm, das die Merkmale des Venture Client Modell aus Abschnitt 2.1.4 als Venture Client Modell erfüllt. Sie stellen den Ablauf des Startup Supplier Programms in Form eines vierstufigen Stage-Gate-Prozesses dar und beschreiben Hilfsmittel zur Prozessunterstützung

Prozess: Der Startup Supplier Programm Prozess unterteilt sich in vier Prozessschritte und drei Gates. Diese sind in

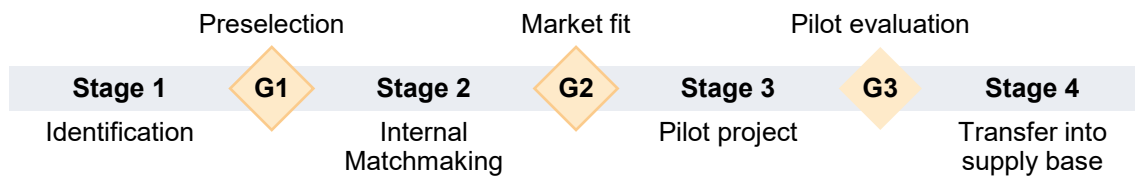


Bild 3-2: Stage-Gate-Prozess des Startup Supplier Programms [KW20, S. 74]

Phase 1 – Identification: Im Schritt „Identification“ werden Start-ups identifiziert, die auf die strategischen Ziele des Unternehmens einzahlen. Dabei wird zwischen aktiver und passiver Suche unterschieden. [KW20, S. 74]

Gate 1 – Preselection: Am ersten Gate werden die zuvor identifizierten Start-ups anhand verschiedener Kriterien bewertet. Die Bewertung erfolgt durch die Start-up Unit und unter Einbeziehung von technischen Experten, z. B. aus der F&E. [KW20, S. 75 f.]

Phase 2 – Internal Matchmaking: In dieser Phase suchen Mitarbeiter der Start-up Unit in der Organisation nach Anwendungsfällen für die Start-up-Lösung. Sie sprechen dazu mit Managern, die über Budget und Entscheidungsbefugnisse verfügen. [KW20, S. 76]

Gate 2 – Market Fit: Im Rahmen von Pitches stellen Start-ups ihre Lösung Managern aus Business Units, Business Development, F&E und/oder Einkauf vor. Diese entscheiden über die Durchführung eines gemeinsamen Pilotprojekts. [KW20, S. 76 f.]

Phase 3 – Pilot Project: Im Rahmen eines Pilotprojekts wird die Start-up-Lösung an den Use Case des Unternehmens angepasst, unter realen Bedingungen getestet und anhand vordefinierter Anforderungen bewertet. [KW20, S. 77]

Gate 3 – Pilot Evaluation: Verschiedene Stellen bewerten die Ergebnisse des Pilotprojekts und entscheiden, ob und wenn ja, wie die Zusammenarbeit mit dem Start-up fortgeführt wird [KW20, S. 78 f.].

Phase 4 – Transfer into Supply Base: Abhängig vom Reifegrad der Start-up-Lösung ergeben sich zwei Optionen: Produktentwicklung und Einkauf. Verfügt die Start-up Lösung noch nicht über den notwendigen Reifegrad für den operativen Einsatz, kann ein gemeinsames Entwicklungsprojekt zwischen Start-up und etabliertem Unternehmen erfolgen. Ist die Start-up-Lösung reif für den operativen Einsatz, kauft das etablierte Unternehmen die Lösung ein. Sollten die Produktion des Start-ups nicht den Anforderungen entsprechen, kann das etablierte Unternehmen beim Produktions-Ramp-up unterstützen. [KW20, S. 79 ff.]

Hilfsmittel: Im Hinblick auf die Hilfsmittel werden unterschiedliche Scouting-Methoden, Start-up Bewertungskriterien und Adoption-Strategien genannt. Im Hinblick auf die Scouting-Methoden werden passive und aktive Methoden unterschieden. Bei der passiven Suche werden Start-ups dazu aufgerufen, sich über ein Formular auf der Unternehmenswebseite zu bewerben. Suchen Unternehmen aktiv, nutzen sie dafür Desk Research, beauftragen externe Scouts oder arbeiten mit Akzeleratoren oder Venture Capital Fonds

zusammen, die ihnen Start-ups aus ihrem Portfolio weiterleiten. Bezüglich der Start-up-Bewertungskriterien werden Strategie-Fit, Reifegrad der Start-up-Lösung, Gründerteam, Finanzsituation oder Rechtsform des Start-ups angeführt. Als Adoption-Strategien bieten sich Unternehmen der Einkauf der Start-up-Lösung, deren Lizenzierung oder ein potenzielles Investment an. [KW20, S. 74 ff.]

Bewertung: KURPUJWEIT & WAGNER. beschreiben einen vierstufigen Stage-Gate-Prozess und dazugehörige Aktivitäten. Dabei vernachlässigen sie die Problemidentifikation und beschreiben keine weiterführende hierarchische Strukturierung. Hilfsmittel werden im Text oberflächlich und nur zur Unterstützung vereinzelter Prozessschritte diskutiert.

3.2.2 Venture Clienting Prozess nach DE FARIA ET AL.

DE FARIA ET AL. beschreiben einen Venture Clienting Prozess sowie Prozess-unterstützende Hilfsmittel auf Basis einer Fallstudie des Unternehmens NEXA RESOURCES.

Prozess: Der Prozess besteht aus sechs Phasen, die im Folgenden erläutert werden (siehe Bild 3-3).

Phase 1 – Alignment: Ziel der Phase ist es, ein gemeinsames Verständnis für Zielsetzung und Ablauf des Programms zu schaffen. In internen Workshops werden Mitarbeitende für die Start-up-Kultur sensibilisiert und Erwartungen abgestimmt. Abschließend erfolgen die Identifikation und Priorisierung der unternehmensrelevanten Herausforderungen. [DRS+18, S. 6 f., 12]

Phase 2 – Setup: In der anschließenden Setup-Phase wird der organisatorische Rahmen für das Programm definiert. Dazu zählen die Ausarbeitung der Teilnahmebedingungen, der Aufbau einer visuellen Identität sowie die Entwicklung einer Webseite und eines Kommunikationsplans. [DRS+18, S. 12]

Phase 3 – Dissemination, Sensitization and Selection: Diese Phase zielt auf die Auswahl geeigneter Start-ups ab. Nach der Veröffentlichung der Herausforderungen werden die eingegangenen Bewerbungen über eine digitale Plattform erfasst. Nach einer ersten Filterung durch das Projektteam erfolgt eine fachliche Bewertung durch interne Experten. Die final ausgewählten Start-ups bilden die Grundlage für das folgende Bootcamp. [DRS+18, S. 7]

Phase 4 – Bootcamp: In einem intensiven, zweiwöchigen Programm arbeiten die ausgewählten Start-ups eng mit Fachexperten und Mentoren zusammen. Durch technisches und betriebswirtschaftliches Mentoring sowie gezielte Trainings zu Themen wie Strategie, Marktanalyse und rechtlichen Rahmenbedingungen wird ein tragfähiger Business Case entwickelt. Parallel erfolgt die Vorbereitung auf die Abschlusspräsentationen. [DRS+18, S. 7 f.]

Phase 5 – Demoday: Am letzten Tag des Bootcamps präsentieren die Start-ups ihre Ergebnisse im Rahmen eines Pitch-Events vor den Entscheidungsträgern des

Unternehmens. Auf Grundlage der erarbeiteten Business Cases und Präsentationen treffen die Verantwortlichen die finale Start-up-Auswahl, mit denen eine Umsetzungs Kooperation vereinbart wird. [DRS+18, S. 7 f.]

Phase 6 – Implementation: In der Umsetzungsphase beginnt die operative Implementierung der ausgewählten Lösungen in den Geschäftsbereichen des Unternehmens. Ein dedizierter Mitarbeiter des Unternehmens fungiert als Start-up Ansprechpartner und überwacht die Implementierung und den Mehrwert der Lösung. [DRS+18, S. 8]

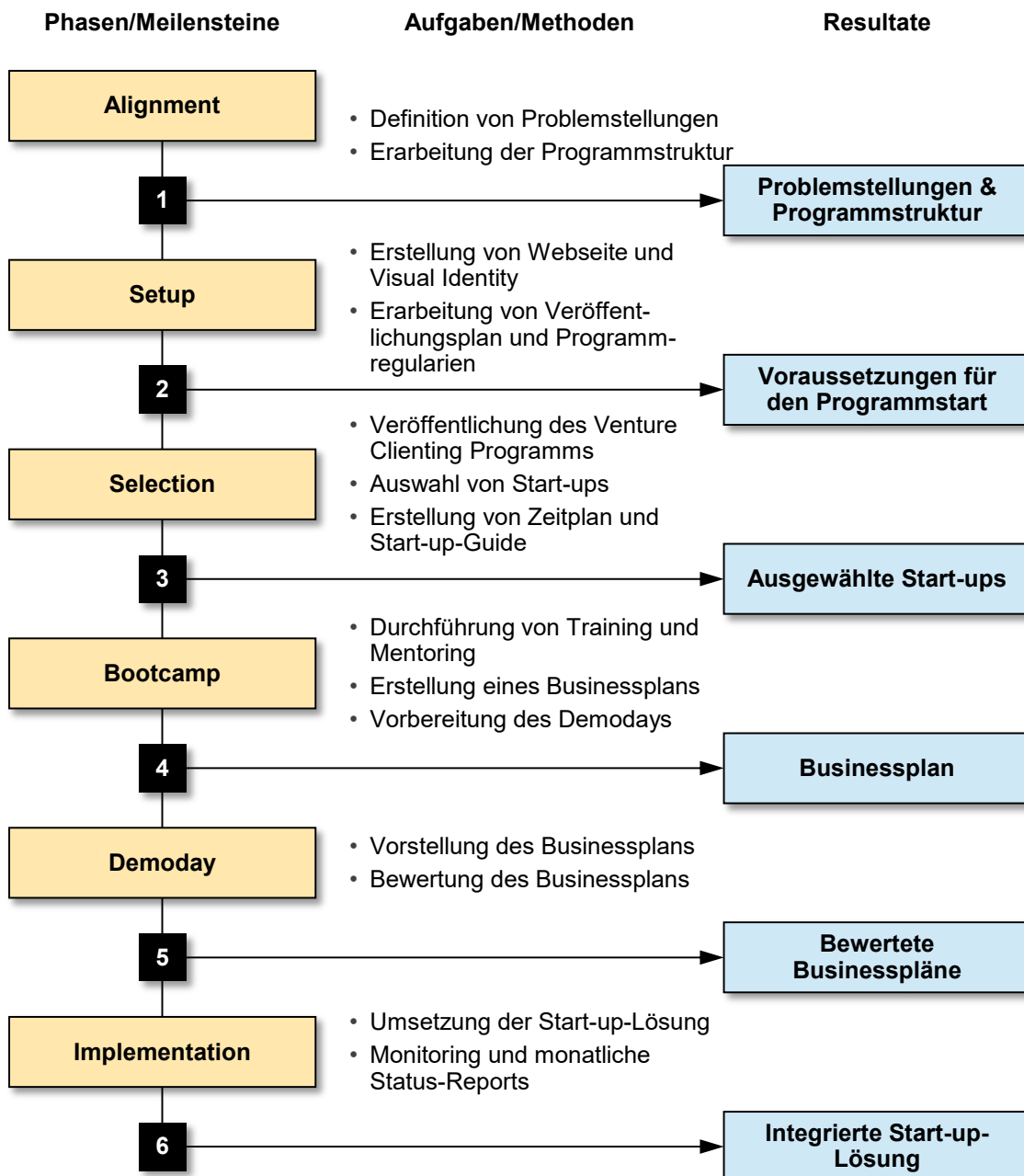


Bild 3-3: Venture Clienting Prozess nach DE FARIA ET AL. [DRS+18, S. 12]

Hilfsmittel: In Bezug auf die Hilfsmittel wird einerseits das passive Scouting detailliert beschrieben. Dazu wird zunächst eine Webseite zur Beschreibung des Venture Clienting-Ansatzes bei NEXA RESOURCES und eine Anmeldemaske für Start-ups implementiert [DRS+18, S. 10]. Darüber hinaus wird entsprechend des Marketing-Plans zielgruppen-gerechte Werbung geschaltet. Außerdem werden für die Akquise von Start-ups Universitäten, Inkubatoren, Akzeleratoren, Forschungszentren und Start-up-Events eingebunden. Andererseits werden Kriterien zur Auswahl der Start-ups genannt. Hierzu zählen der strategische Fit zwischen Problemstellung und Start-up-Lösung, die Fähigkeit des Start-ups das Unternehmensimage zu verbessern, der monetäre Mehrwert, der Investitionsbedarf für das Pilotprojekt, Innovationsgrad, Technologie- und Marktpotenzial, die Fähigkeiten des Teams sowie die Möglichkeit zur Implementierung der Start-up-Lösung innerhalb von zwölf Monaten. [DRS+18, S. 7]

Bewertung: Die Autoren erläutern einen Venture Clienting Prozess auf oberster Ebene und benennen weitere Aktivitäten im Rahmen der übergeordneten sechs Prozessschritte. Eine hierarchische Strukturierung erfolgt nicht. Hilfsmittel werden im Text oberflächlich und nur zur Unterstützung einzelner Prozessschritte diskutiert.

3.3 Ansätze mit Lösungswissen für die Aufbauorganisation

Dieser Abschnitt betrachtet ausschließlich Ansätze mit relevantem Lösungswissen für die Aufbauorganisation. Die Ansätze adressieren die unterschiedlichen Dimensionen der Aufbauorganisation, Taxonomien und Archetypen für die Primärorganisation sowie Rollenmodelle. In diesem Kontext existieren in der Literatur allerdings keine spezifischen Ansätze für das Venture Clienting. Daher werden übertragbare Ansätze aus dem Innovations- und Corporate Venturing-Kontext beschrieben. Abschnitt 3.3.1 bis 3.3.4 liefern Einblicke in die Gestaltung der Aufbauorganisation aus unterschiedlichen Blickwinkeln und mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Abschnitt 3.3.5 beschäftigt sich mit Design-Alternativen für Inkubatoren.

3.3.1 Organisation der Innovationsfunktion nach VAHS & BREM

VAHS & BREM liefern einerseits verschiedene Alternativen zur Eingliederung des Innovationsmanagements in die Aufbauorganisation des Unternehmens. Andererseits stellen sie unterschiedliche Rollenmodelle im Kontext des Innovationsmanagements vor.

Eingliederung in die Primärorganisation: Bezüglich der Konfiguration wird auf oberster Ebene zwischen der zentralen, dezentralen und hybriden Eingliederung des Innovationsmanagements unterschieden. Sie beschreiben jeweils Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Strukturvarianten. Für die zentrale Eingliederung wird weiter zwischen der zentralen Eingliederung als Stabsstelle an der Geschäftsführung, als eigene Linie unterhalb der Geschäftsführung (C-1-Level) oder als eigenständige Abteilung auf C-2-Level unterschieden. Dem ähnlich werden bei der hybriden Alternative zwei Varianten

beschrieben: Bei der ersten Variante werden dezentrale Abteilungen in verschiedenen Linien von einer zentralen Stabsstelle an der Geschäftsführung koordiniert (Richtlinienkompetenz und Informationsrecht der zentralen Einheit gegenüber den dezentralen Einheiten). Bei der zweiten Variante werden sie von einer eigenen Linie koordiniert. Darüber hinaus werden alle Varianten zur Eingliederung für eine funktions-orientierte sowie eine divisional-orientierte, übergeordnete Aufbauorganisation beschreiben. Für alle Varianten werden Vor- und Nachteile beschrieben, welche die Auswahl der optimalen Variante im Sinne der Planung der Soll-Aufbauorganisation unterstützen. [Vah15, S. 162 ff.]

Im Hinblick auf die Arbeitsteilung werden drei Varianten zur Innenstrukturierung von Innovations-Einheiten erläutert: Funktions-orientiert (z. B. Beschaffung, Fertigung, Vertrieb), Objekt-orientiert (z. B. Geschirrspülmaschinen, Waschmaschinen, Staubsauger) und Regionen-orientiert (z. B. Europa, Asien, Nordamerika). [VB15, S. 170 ff.]

Eingliederung in die Sekundärorganisation: Für die Eingliederung von Innovationsprojekten in die Sekundärorganisation beschreiben die Autoren das Federführungsmodell, das Stabs-Projektmanagement, das Matrix-Projektmanagement und das reine Projektmanagement. Darüber hinaus beschreiben sie unterschiedliche Kriterien (z. B. strategische Bedeutung, Projektgröße, -risiko, -laufzeit oder -komplexität), die Unternehmen bei der Auswahl der passenden Alternative unterstützen. [VB15, S. 175 ff.]

Rollen: Als Rollenmodell wird das Promotorenmodell ins Feld geführt. Es fokussiert spezifische Schlüsselpersonen (Promotoren), die den Innovationsprozess durch die Überwindung von Innovationswiderstände unterstützen. Zu den Promotoren zählen Fachpromotoren (objektspezifisches Fachwissen), Machtpromotor (hierarchisches Potenzial), Prozesspromotor (Organisationskenntnisse und Kommunikationspotenzial) und Beziehungspromotor (Netzwerkkenntnis und Interaktionspotenzial). [VB15, S. 187 ff.]

Bewertung: VAHS & BREM erläutern unterschiedliche Dimensionen der Konfiguration sowie deren Kombination. Darüber hinaus bildet die Innenstrukturierung die Arbeitsteilung teilweise ab. Varianten der Sekundärorganisation sowie das Promotorenmodell werden zusätzlich beschrieben. Die Auswahl der unternehmensindividuell-optimalen Gestaltungsvariante wird unterstützt. Alle Ausführungen gelten für das übergeordnete Innovationsmanagement und sind nicht spezifisch für das Venture Clienting.

3.3.2 Gestaltung der Innovationsorganisation nach SCHUH & BENDER

SCHUH & BENDER liefern generische Formen der Aufbauorganisation für das Innovationsmanagement. Dazu liefern sie Varianten zur Außen- und Innenstrukturierung sowie zur innerbetrieblichen Kooperation.

Eingliederung in die Primärorganisation: Im Hinblick auf die Außenstrukturierung werden die zentrale, dezentrale und hybride Eingliederung in die Primärorganisation unterschieden. Zentral wird das Innovationsmanagement als Stabsstelle, als Abteilung auf Hauptabteilungsebene oder als Unternehmensbereich auf Ebene der

Unternehmensabteilung eingegliedert. Dezentral erfolgt die Eingliederung verrichtungs- oder funktionsorientiert in die einzelnen Teilbereiche abhängig von der Unternehmensstruktur. Bei der hybriden Form werden die dezentralen Einheiten von einer zentralen Stabstelle koordiniert. [SB12, S. 34 f.]

Bezüglich der Innenstrukturierung werden drei Typen mit jeweiligen Vor- und Nachteilen unterschieden: Phasen-orientierte Organisation (z. B. Forschung, Vorentwicklung, Entwicklung), wissenschaftlich-technisch-orientierte Organisation (z. B. Materialwissenschaften, Mess- und Regelungstechnik, Thermodynamik), produktgruppen-orientierte Organisation (Geschirrspülmaschine, Waschmaschine, Staubsauger). [SB12, S. 35]

Eingliederung in die Sekundärorganisation: Für die Sekundärorganisation beschreiben die Autoren einerseits verschiedene Formen der Projektorganisation inklusive von Vor- und Nachteilen (Projektmanagement in der Linie, Stabs-Projektorganisation, Matrixorganisation, reine Projektorganisation) sowie Kriterien zur Auswahl der passenden Projektorganisation. Zur Integration, Koordination und Steuerung der projektbezogenen Aufgaben beschreiben sie des Weiteren ergänzende Gremienstrukturen, die Lenkungsausschüsse, Steuerungs- sowie Beratungsgremien umfassen. [SB12, S. 37 ff.]

Innerbetriebliche Kooperationsformen: Die Autoren beleuchten Alternativen zur geografischen Strukturierung der Innovationsaktivitäten und kombinieren dabei vereinzelt Aspekte der Konfiguration, Koordination und Entscheidungsverteilung. Dafür beschreiben sie fünf Varianten: Die „ethnozentrisch zentralisierte Innovationsform“ zentralisiert sämtliche Innovationsaktivitäten im Stammland. Werden Innovationsaktivitäten geozentrisch zentralisiert erfolgt die Steuerung zentral, jedoch unter aktiver Einbindung internationaler Marktanforderungen durch grenzüberschreitenden Austausch. Die „polyzentrisch dezentralisierte Innovationsform“ zeichnet sich dadurch aus, dass eigenständige Innovationsabteilungen an den Auslandsstandorten lokale Anpassungen unabhängig voneinander entwickeln. Charakteristisch für das „Hubmodell“ ist eine zentrale Leitstelle, die dezentrale Einheiten gezielt mit Aufgaben und Ressourcen versorgt und somit koordiniert. Innerhalb des „integrierten Innovationsnetzwerks“ agieren spezialisierte Standorte als gleichberechtigte Knotenpunkte, die gemeinsam Verantwortung für Innovations- und Strategieprozesse übernehmen. [SB12, S. 42 f]

Bewertung: SCHUH & BENDER beschreiben unterschiedliche Gestaltungsdimensionen zur Eingliederung der Innovationsfunktion inklusive von Vor- und Nachteilen oberflächlich. Zusätzlich werden geografische Design-Alternativen dargestellt. Im Rahmen der Sekundärorganisation werden unterschiedliche Arten der Projektorganisation und Gremien beschrieben. Die Auswahl der optimalen Gestaltungsvariante der Primär- und Sekundärorganisation wird teilweise unterstützt. Rollen werden nicht diskutiert. Alle Ausführungen gelten für das übergeordnete Innovationsmanagement und sind nicht spezifisch für das Venture Clienting.

3.3.3 Innovationsmanagement-Verankerung nach HAUSCHILDT ET AL.

HAUSCHILDT ET AL. beschreiben Strukturvarianten des Innovationssystems. In diesem Kontext beschäftigen sie sich einerseits mit der Institutionalisierungsform. Anhand derer diskutieren sie weitere Aspekte zur Eingliederung des Innovationsmanagements in die Aufbauorganisation. Andererseits beleuchten sie Koordinationsmechanismen und Rollenmodelle.

Institutionalisierungsformen: Das Innovationsmanagement wird entweder in Form einer Innovationsabteilung, des Multi-Projektmanagements oder einzelner separater Innovationsprojekte institutionalisiert.

Bei der Institutionalisierung in Form einzelner separater Projekte erfolgt die Eingliederung des Innovationsmanagements ausschließlich in die Sekundärorganisation. Zu diesem Zweck werden das Fachabteilungsmodell, das Stabsmodell, das Matrix-Projektmanagement und die reine Projektorganisation beschrieben. Darüber hinaus werden verschiedene Kriterien zur Auswahl der passenden Projektorganisationsform genannt. [HSS+16, S. 122 ff.]

Betrachten Unternehmen das Innovationsmanagement als Daueraufgabe in Form mehrerer parallel-laufender Einzelprojekte, wird ein Multiprojektmanagement als zentrale Leitstelle in die Primärorganisation integriert. Diese Leitstelle befasst sich mit dem Portfolio-Management – also der Bewertung, Priorisierung und Auswahl von Projektideen sowie der Ressourcenallokation für laufende Projekte. [HHS+16, S. 126 ff.]

Wird darüber hinaus dem Innovationsmanagement eine hohe strategische Bedeutung beigemessen, empfehlen die Autoren eine Institutionalisierung in Form einer Innovationsabteilung, die entweder zentral, hybrid oder dezentral in der Primärorganisation verankert wird. Zur Entscheidung über den Zentralisierungsgrad liefern die Autoren einen Entscheidungsbaum mit verschiedenen Kriterien (z. B. Grundstruktur des Unternehmens, angestrebter Innovationsgrad) sowie zugehörige Vor- und Nachteile. Darüber hinaus beschreiben sie das Innovationsmanagement als Stabsstelle des Gesamtvorstands oder einer Hauptabteilung, als Zusatzfunktion bei einem Vorstandsmitglied und als eigene Hauptabteilung. [HSS+16, S. 118 ff.]

Koordinationsmechanismen: Zwecks Koordination benennen die Autoren verschiedene Mechanismen, die sich in hierarchische und nichthierarchische Koordinationsmechanismen unterteilen. Die hierarchische Koordination beschreibt die vertikale Koordination mittels persönlicher Weisung. Bei der nicht-hierarchischen Koordination werden verschiedene Mechanismen genannt, die zur horizontalen Koordination eingesetzt werden. Hierzuzählen Verbindungspersonen, unterschiedliche Arten von Lenkungsausschüssen und Kommissionen (Entscheidungs-, Beratungs- und Informationskommission) sowie funktionsübergreifende Teams. [HSS+16, S. 133 ff.]

Rollen: Die Autoren beschreiben unterschiedliche Rollenmodelle: Rollenmodell nach den Leistungsbeiträgen und nach der Machtquelle (Promotorenmodell: Siehe Abschnitt

3.3). Nach den Leistungsbeiträgen werden fünf Rollen unterschieden: Der „Initiator“ stößt Innovationsprozess an, während der „Lösungssucher“ Problemlösungen entwickelt. Der „Prozessunterstützer“ ist für die Steuerung des Innovationsprozesses verantwortlich. „Entscheider“ treffen relevante Entscheidungen entlang des Innovationsprozesses. Der „Realisator“ ist für die Realisierung verantwortlich. [HSS+16, S. 187 ff.]

Bewertung: Anhand der Institutionalisierungsform des Innovationsmanagements liefern HAUSCHILDT ET AL. Lösungswissen für die Eingliederung des Innovationsmanagements in die Aufbauorganisation. Zudem werden Koordinationsmechanismen sowie zwei Rollenmodelle beschrieben. Die Auswahl der optimalen Gestaltungsvariante der Primär- und Sekundärorganisation wird teilweise unterstützt. Alle Ausführungen gelten für das übergeordnete Innovationsmanagement und nicht spezifisch für das Venture Clienting.

3.3.4 Innovationsorganisation-Gestaltung nach GAUSEMEIER ET AL.

GAUSEMEIER ET AL. beschreiben das Innovationssystem etablierter Unternehmen. Dabei gehen sie explizit auf die Aufbauorganisation des Innovationsmanagements ein und beschreiben Varianten der Primär- und Sekundärorganisation sowie eine Vielzahl unterschiedlicher Rollen.

Eingliederung in die Primärorganisation: Bei der Eingliederung des Innovationsmanagements in die Primärorganisation wird übergeordnet zwischen einer zentralen und dezentralen sowie einer Kombination aus beiden Varianten unterschieden. Die zentrale Variante umfasst außerdem die Zentralisierung des Innovationsmanagement als Bereich der oberen Leitungsebene, als Teil eines Funktionsbereichs oder als Stabstelle der Geschäftsführung. Die dezentralen Variante betrachten das Innovationsmanagement entweder als Teil eines jeden Funktionsbereichs oder als Stabshierarchie mit einer koordinierenden Stabsfunktion an der Geschäftsführung. Bei der Kombination besteht das Innovationsmanagement aus einer koordinierenden Einheit als Bereich auf oberster Leitungsebene mit dezentralen Einheiten als Teil unterschiedlicher Funktionsbereiche. [GDE+19, S. 48 f.]

Eingliederung in die Sekundärorganisation: Im Kontext der Sekundärorganisation betrachten GAUSEMEIER ET AL. unterschiedliche Formen der Projektorganisation sowie Gremienstrukturen. Bezogen auf die Projektorganisation werden fünf Arten genannt: Projektmanagement in der Linie, Einfluss-Projektorganisation, Auftrags-Projektorganisation, Matrix-Projektorganisation und reine Projektorganisation. Die Auswahl der passenden Projektorganisation erfolgt anhand der Projektgröße und der Übersichtlichkeit des Projekts [GDE+19, S. 50].

Die Gremien dienen der operativen Verknüpfung von Primär- und Sekundärorganisation durch den Austausch von Informationen, Diskussion von Problemen, Aussprechen von Empfehlungen und das Erteilen von Weisungen. Als unterschiedliche Gremien werden der Lenkungsausschuss (genehmigt Projektplanung und organisiert das Projekt-Controling), das Steuerungskomitee (inhaltliche und organisatorische Koordination von

Teilprojekten) sowie Informations- (Informationsaustausch) und Beratungsgremien (Problemlösung) genannt. [GDE+19, S. 51 f.]

Rollen: Die Autoren liefern 19 unterschiedliche Rollen für das Innovationsmanagement, aufgeteilt auf vier Gruppen. Zudem beschreiben sie die von ihnen verantworteten Aufgaben. Die Rollen aus der Gruppe „Management von Innovationskampagnen“ befassen sich mit der befristeten Suche nach Innovationsideen. Für die Generierung von Impulsen für die Ideenentwicklung sind Rollen aus der Gruppe „Management von Inspirationen“ verantwortlich. Die Durchführung des Innovationsprozesses erfolgt durch Rollen, die der Gruppe „Management von Innovationsideen“ zugehörig sind. Zu den übergeordneten Rollen zählen beispielsweise Methoden- und Werkzeugmanager, Innovationscontroller, Netzwerker oder Key User der Innovationsplattform. [GDE+19, S. 52 f.]

Bewertung: GAUSEMEIER ET AL. beschreiben oberflächlich Varianten zur Eingliederung der Innovationsorganisation in die Primärorganisation. Die Koordination wird teilweise durch Gremienstrukturen adressiert. Unterschiedliche Formen der Sekundärorganisation werden beschrieben. Die Auswahl der optimalen Gestaltungsvariante der Primär- und Sekundärorganisation wird teilweise unterstützt. Zusätzlich wird eine Vielzahl an Rollen für das Innovationsmanagement beschrieben. Es mangelt jedoch an entsprechenden Rollenprofilen. Alle Ausführungen gelten für das übergeordnete Innovationsmanagement und nicht spezifisch für das Venture Clienting.

3.3.5 Design-Alternativen für Inkubatoren nach GUTMANN

GUTMANN beschreibt archetypen-ähnliche Design-Alternativen für die Aufbauorganisation von Inkubatoren (siehe Bild 3-4). Diese werden anhand unterschiedlicher Kriterien charakterisiert. Hierzu werden einerseits die Kriterien Konfiguration, Standardisierung (Koordination), Formalisierung, Zentralisierung (Entscheidungsverteilung) und Spezialisierung genutzt, die Schnittstellen mit den in Abschnitt 2.4.2 definierten Gestaltungsdimensionen der Aufbauorganisation aufweisen. Andererseits werden die Kriterien Unternehmensexpertise (Zugang zu Unternehmensressourcen, Geschäftsnähe, Bereichskontrolle), Venturing Excellence (strategische Freiheit, Bündelung der Inkubator-Expertise) und Innovationsagenda (Einblicke in neue Marktentwicklungen, Zugang zu disruptiver Technologie, Zukunftsorientierung, Attraktivität für externe Talente) herangezogen.

Integrated: Bei dieser Design-Alternative sind verschiedene, eigenständige Inkubatoren Teil des übergeordneten Unternehmensbereichs (z. B. Business Unit) ohne übergeordnete Schnittstellen (z. B. zentrale koordinierende Inkubator-Einheit). Ihr primäres Ziel ist es, Portfolio-Lücken des Unternehmensbereichs zu schließen. Entwickelte Innovationen sind daher inkrementeller Natur mit starker strategischer Übereinstimmung mit dem Kerngeschäft. Die Unternehmensbereiche sind individuell für ihre Inkubatoren verantwortlich und stellen Budget, Personal sowie weitere Ressourcen bereit. Entsprechend ergeben sich ein hoher Spezialisierungs- und Zentralisierungsgrad. Standardisierung und Formalisierung sind durchschnittlich ausgeprägt. [Gut23, S. 6223 ff.]

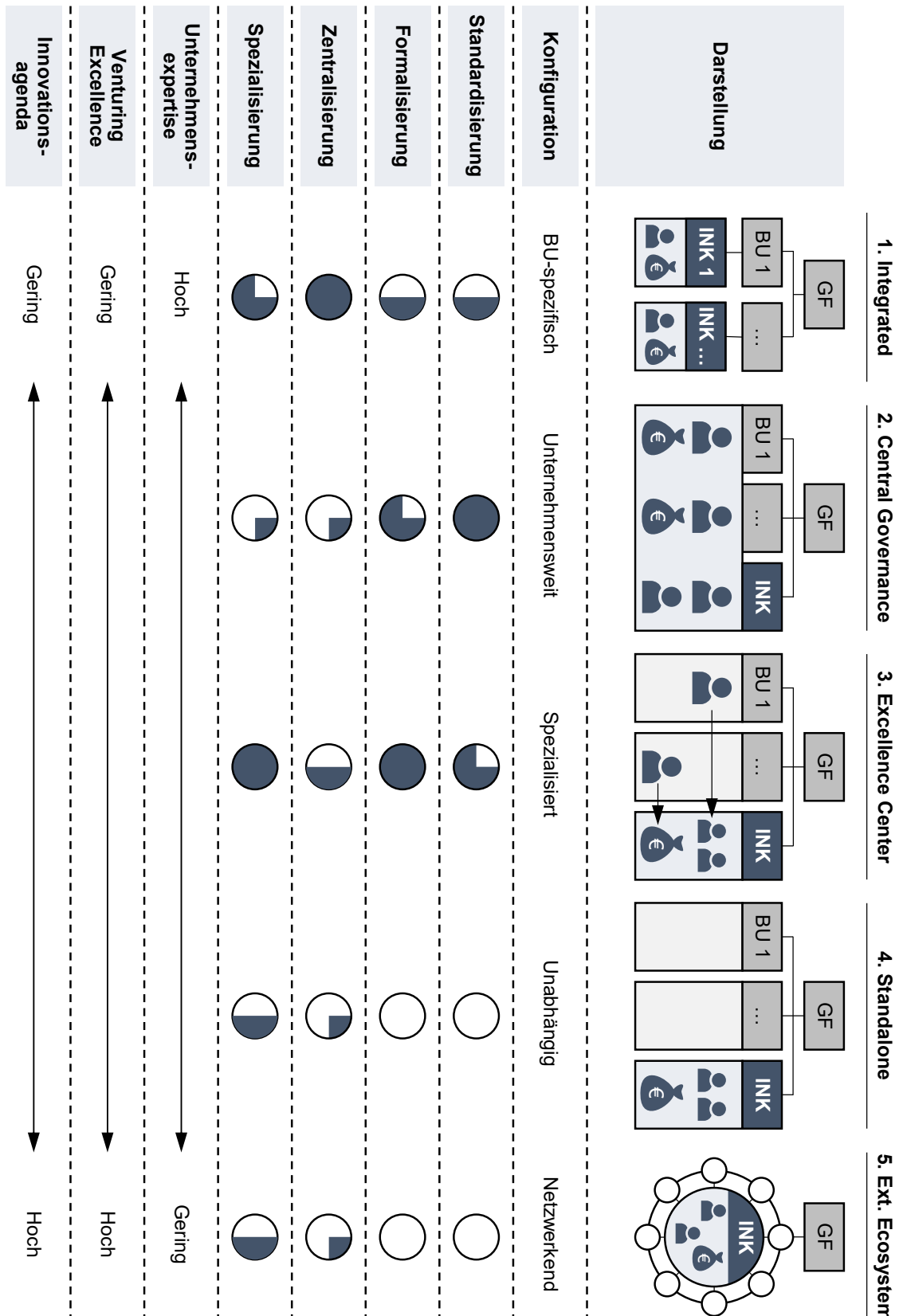


Bild 3-4: Charakterisierung der Design-Alternativen nach Gutmann [Gut23, S. 6224]

Central Governance: Der Central Governance-Inkubator zeichnet sich durch eine zentrale Inkubator-Einheit aus, welche die Rahmenbedingungen für Inkubationsprojekte festlegt (z. B. Prozesse, Richtlinien, Vorlagen). Die Projekte werden von dedizierten Teams in den jeweiligen Unternehmensbereichen durchgeführt, die zudem das Budget bereitstellen. Der Fokus dieser Design-Alternative liegt ebenfalls auf inkrementelleren Innovationen mit engem Bezug zum Kerngeschäft. Allerdings fungiert das zentrale Inkubationsteam als Schnittstelle und schafft Synergien zwischen Unternehmensbereichen. Entsprechend ist die Zentralisierung und die Spezialisierung (dedizierte Innovationsmanager) gering. Standardisierung und Formalisierung sind stark ausgeprägt. [Gut23, S. 6225 f.]

Excellence Center: Bei dieser Design-Alternative verfügt ein zentraler Inkubator über ein dediziertes Inkubations-Team und -Budget, greift für die verschiedenen Projekte jedoch gezielt auf Personal und Kompetenzen aus den Unternehmensbereichen zurück. Durch die Anbindung an die Geschäftsführung ergibt sich eine stärkere Orientierung an übergeordneten strategischen Zielen, wenngleich die Nähe zum Kerngeschäft nicht vollends verloren geht. Die Design-Alternative ist gekennzeichnet durch eine hohe Spezialisierung, Standardisierung und Formalisierung sowie eine moderate Zentralisierung. [Gut23, S. 6226 f.]

Standalone: Der Standalone-Inkubator ist eine separate Einheit mit eigenem Personal und Budget, die an das Top-Management berichtet. Er ist durch einen hohen Autonomiegrad gekennzeichnet und fokussiert die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, die auch zum Spin-off führen können. Bezogen auf die Organisation weist er eine hohe Zentralisierung, eine moderate Spezialisierung sowie geringe Standardisierung und Formalisierung auf. [Gut23, S. 6227].

External Ecosystem: Bei dieser Design-Alternative repräsentiert der Inkubator eine vollständig autonome Einheit, die nicht nur vom jeweiligen Unternehmen, sondern auch von externen Ökosystem-Partnern gesponsort wird. Ziel ist die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle für das eigene und fremde Unternehmen unter Einbeziehung externer Partner und neuer Technologien. Die Spezialisierung ist durchschnittlich ausgeprägt, die Zentralisierung, Standardisierung und Formalisierung sind gering. [Gut23, S. 6227 f.]

Darüber hinaus werden Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Design-Alternativen präsentiert, die Anwender bei der Auswahl der unternehmensindividuell-optimalen Alternative unterstützen.

Bewertung: GUTMANN liefert fünf Design-Alternativen für Inkubatoren, die anhand verschiedener Kriterien bewertet werden, aus denen sich Vor- und Nachteile ableiten lassen. Die Kriterien weisen Überschneidungen mit den vier Gestaltungsdimensionen der Primärorganisation auf. Die Auswahl der unternehmensindividuell-optimalen Gestaltungsalternative der Primärorganisation wird teilweise unterstützt. Die Sekundärorganisation wird vernachlässigt. Die Ausführungen sind nicht spezifisch für das Venture Clienting.

3.4 Ansätze mit Lösungswissen für die Prozess- und Aufbauorganisation

Dieser Abschnitt betrachtet Ansätze, die relevantes Lösungswissen sowohl für die Prozess- als auch für die Aufbauorganisation bereitstellen. Vor diesem Hintergrund werden die Ansätze des Venture Clientings nach GUTMANN ET AL. und STOFFREGEN in Abschnitt 3.4.1 und 3.4.2 sowie des Start-up-Scoutings nach SIMON in Abschnitt 3.4.3 erläutert.

3.4.1 Venture Clienting nach GUTMANN ET AL.

GUTMANN ET AL. beleuchten das Venture Clienting aus verschiedenen Perspektiven (z. B. Strategie, Organisation, Prozess, Kultur) [GGH24, S. 112]. In diesem Zuge beschreiben sie einen Venture Clienting Prozess mit unterstützenden Hilfsmitteln sowie Rollen für das Venture Clienting.

Venture Clienting Prozess

Der Prozess besteht aus fünf Phasen. Er wird in Bild 3-5 dargestellt.

Phase 1 – Discover: In der Discover-Phase unterscheiden die Autoren grundlegend zwischen dem Pull-Ansatz auf Basis bekannter Probleme und dem Push-Ansatz auf Basis unbekannter Probleme [GGH24, S. 176 f.]. Unabhängig vom gewählten Ansatz befasst sich die Discover-Phase mit der Identifikation und Beschreibung von Problemstellungen für das Venture Clienting inklusive Anforderungen an Start-ups und einer Abschätzung des Mehrwerts für das Unternehmen. Zusätzlich wird ein erstes Scouting durchgeführt und eine Longlist von Start-ups erstellt, deren Lösung den Use Case adressiert. [GGH24, S. 171]

Phase 2 – Assess: Ziel der Phase ist es, ein Start-up für den weiteren Prozess auszuwählen. Die Auswahl erfolgt in drei Stufen. Zunächst bewertet die Venture Clienting Unit die Start-ups der Longlist gegen Basisanforderungen (z. B. Hauptsitz, Referenzkunden). Mit Start-ups der entstandenen Shortlist werden initiale Meetings abgehalten, um Start-up-Team und -Lösung im Detail bewerten zu können. Abschließend erfolgt die finale Auswahl auf Basis der Produkt-Demo, in der Start-ups der Top-List ihre Lösung im Kontext der Problemstellung vorstellen. Dafür ist der Abschluss eines NDA notwendig. [GGH24, S. 186]

Phase 3 – Buy: In dieser Phase wird die Start-up-Lösung eingekauft. Zu diesem Zweck wird zunächst das Pilotprojekt definiert, bevor eine Angebotsanfrage gestellt, nachverhandelt und das Start-up final beauftragt wird. [GGH24, S. 171]

Phase 4 – Pilot: Diese Phase besteht aus zwei Schritten. Als erstes wird die Start-up-Lösung getestet und bewertet. Im zweiten Schritt werden die Ergebnisse des Pilotprojekts inklusive Business Cases und Roadmap zur Implementierung der Start-up-Lösung den Entscheidern vorgestellt. [GGH24, S. 171, 195 ff.]

Phase 5 – Adopt: Die Adopt-Phase besteht aus drei Kernaktivitäten. Erstens ist die Start-up-Lösung einzukaufen [GGH24, S. 171]. Diesen Prozess unterstützt die Venture Clienting Unit [GGH24, S. 206]. Zweitens gilt es die Lösung im Unternehmen zu skalieren – z. B. über verschiedene Produktionsstätten oder Regionen [GGH24, S. 207]. Drittens sind der Verlauf und der Mehrwert der Adoption langfristig zu überwachen [GGH24, S. 171].

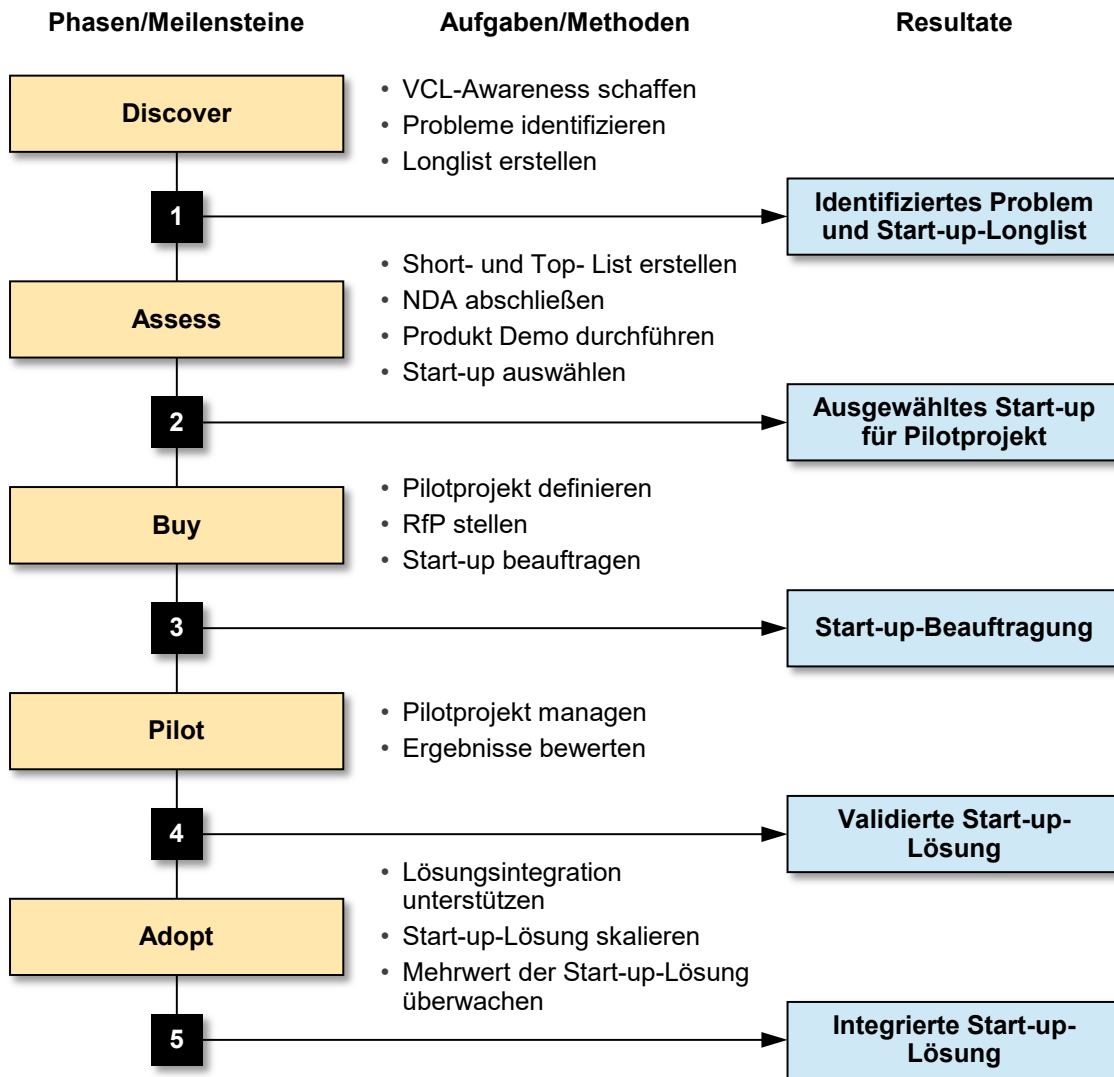


Bild 3-5: Ziele, Aktivitäten, Methoden und Akteure des Venture Clienting Prozesses nach GUTMANN ET AL. [GGH24, S. 171]

Hilfsmittel

Neben dem Prozess stellen die Autoren unterstützende Hilfsmittel bereit. Für die Phase „Discover“ werden Leitfragen zur Problemidentifikation, ein „Bull’s-Eye“ zur Problemauswahl sowie Scouting-Werkzeuge vorgestellt [GGH24, S. 178, 187]. Für die Phase „Assess“ werden für jeden Bewertungsschritt unterschiedliche Bewertungskriterien beschrieben [GGH24, S. 187 ff.]. Pilotprojekt Canvas und RfP-Vorlage unterstützen die

Buy-Phase [GGH24, S. 201, 227]. Abschließend werden mögliche Adoption-Strategien aufgezählt [GGH24, S. 203 ff.].

Rollen

Es wird ein Rollenmodell bestehend aus acht Venture Clienting Rollen vorgestellt. Für eine jede Rolle werden dazugehörige Verantwortlichkeiten und Kompetenz-Anforderungen grob umrissen.

Venture Partner: Der Venture Partner verantwortet und orchestriert das Venture Clienting innerhalb des Unternehmens. Vor diesem Hintergrund ist er für die Entwicklung und Umsetzung der Venture Clienting Strategie, das Budget sowie die Rekrutierung und Führung der Venture Associates und Analysts verantwortlich [GGH24, S. 130 ff.].

Venture Ambassador: Der Venture Ambassador ist in der Kernorganisation verortet und fungiert als Schnittstelle zwischen Venture Clienting Unit und Venture Client. Er ist für die Sammlung von Problemen verantwortlich und überblickt die bereichsspezifischen Venture Clienting Aktivitäten [GGH24, S. 131].

Venture Associate: Der Venture Associate übernimmt das operative Management der Venture Clienting Projekte [GGH24, S. 132].

Venture Analyst: Der Venture Analyst ist für das Scouting der Start-ups verantwortlich. Darüber hinaus liefert er Impulse für das Scouting in Form von Technologieradaren oder Trendübersichten [GGH24, S. 132].

Marketing Manager: Die Entwicklung einer Marketing-Strategie, die Umsetzung des internen und externen Marketings sowie die Erstellung von Reports zu deren Wirksamkeit verantwortet der Marketing Manager [GGH24, S. 132 f.].

Legal Support: Der Legal Support optimiert den Legal-Prozess für das Venture Clienting, stellt einen angepassten NDA zur Verfügung und steht in Rechtsfragen der Venture Clienting Unit unterstützend zur Seite [GGH24, S. 133].

Procurement Support: Der Procurement Support optimiert Einkaufsprozess und -bedingungen für das Venture Clienting, stellt start-up-freundlich überarbeitete Dokumente (z. B. Request for Proposal) bereit und bearbeitet den Einkauf der Start-up-Lösung [GGH24, S. 133].

IT Support: Der IT Support optimiert IT-Prozesse für das Venture Clienting, stellt eine Sandbox-Umgebung für Pilotprojekte bereit, leistet IT-technische Unterstützung, beurteilt die Start-up-Lösung im IT-Kontext und koordiniert andere Stakeholder im IT-Umfeld [GGH24, S. 133 f.].

Bewertung: GUTMANN ET AL. beschreiben den Venture Clienting Prozess auf oberster Ebene inklusive dazugehörige Schlüsselaktivitäten. Es fehlt jedoch eine weiterführende Strukturierung und Detaillierung auf darunterliegenden Hierarchieebenen. Zusätzlich wird eine Reihe von Prozess-unterstützenden Hilfsmitteln beschrieben. Das Rollenmodell

beschreibt Venture Clienting Rollen, weist aber keine konkrete Prozessverknüpfung, detaillierte Kompetenzen oder eine standardisierte Dokumentation auf.

3.4.2 Venture Clienting nach STOFFREGEN

STOFFREGEN beschreibt prozess- und aufbauorganisatorische Aspekte des Venture Clientings. Die Erkenntnisse basieren auf der Studie der Venture Clienting Unit STARTUP TERMINAL, die mehr als 150 Pilotprojekte durchgeführt und über 60 Start-up Lösungen in den Regelbetrieb überführt hat [Sto25, S. 121]. Aus prozessorganisatorischer Perspektive wird ein Venture Clienting Prozess mit fünf Hauptprozessen beschrieben. Aus aufbauorganisatorischer Sicht werden Aspekte der Primärorganisation (Konfiguration und Koordination) beschrieben.

Prozess

Übergeordnet unterscheidet STOFFREGEN zwei Vorgehensweisen: Den Push – unbekannte, unternehmensinterne Herausforderungen werden durch die Vorstellung von Start-ups identifiziert – und den Pull – der Kernorganisation sind Probleme bekannt und kommuniziert diese der Venture Clienting Unit [Sto25, S. 119]. Im Folgenden werden die fünf Hauptprozesse beschrieben (siehe Bild 3-6).

Phase 1 – Strategic Fields & Pains: Der Prozess beginnt mit der Identifikation konkreter Herausforderungen sowie strategischer Innovationsfelder aus dem Kerngeschäft. Die Herausforderungen werden anschließend im Innovation Board diskutiert, bewertet und für den weiteren Prozess ausgewählt. [Sto25, S. 119 f.]

Phase 2 – Solution Sourcing: Diese Phase umfasst sowohl internes als auch externes Scouting nach möglichen Problemlösungen. Intern wird geprüft, ob vergleichbare Herausforderungen bereits durch andere Unternehmensbereiche gelöst wurden – entweder durch bestehende Lieferanten oder durch interne Entwicklungen. Extern erfolgt ein gezieltes Screening des globalen Start-up-Ökosystems. Ziel ist es, eine qualifizierte Longlist von Lösungen aufzubauen. [Sto25, S. 120]

Phase 3 – Solution Evaluation: In der dritten Phase werden die identifizierten Lösungen einer strukturierten Bewertung unterzogen. Die Vorauswahl erfolgt zunächst durch die Venture Clienting Unit. Danach werden die Lösungen von den jeweils betroffenen Fach- oder Funktionseinheiten bewertet. Nur bei positivem Feedback beider Seiten wird ein Start-up ausgewählt und ein Intro-Call vereinbart. [Sto25, S. 120]

Phase 4 – Pilot Steering: Die ausgewählte Start-up-Lösung wird in Form eines Pilotprojekts unter realen Bedingungen getestet. Der Schwerpunkt liegt auf der operativen Validierung der Lösung hinsichtlich ihrer Wirksamkeit, Effizienz und Integrationstauglichkeit. Das Projekt wird anhand konkreter KPI gemessen und gesteuert. [Sto25, S. 121]

Phase 5 – Solution Portfolio Management: Lösungen, die sich im Pilotprojekt bewährt haben, durchlaufen in der fünften Phase den Übergang in den Regelbetrieb. Zusätzlich

gilt es zu überprüfen, ob und in welchem Umfang die Start-up Lösung über andere Produktionsstätten, Regionen oder Business Units skaliert werden kann. Alle Lösungen, die in den Regelbetrieb überführt werden, werden im Sinne des Portfolio Management weiterhin überwacht. [Sto25, S. 121]

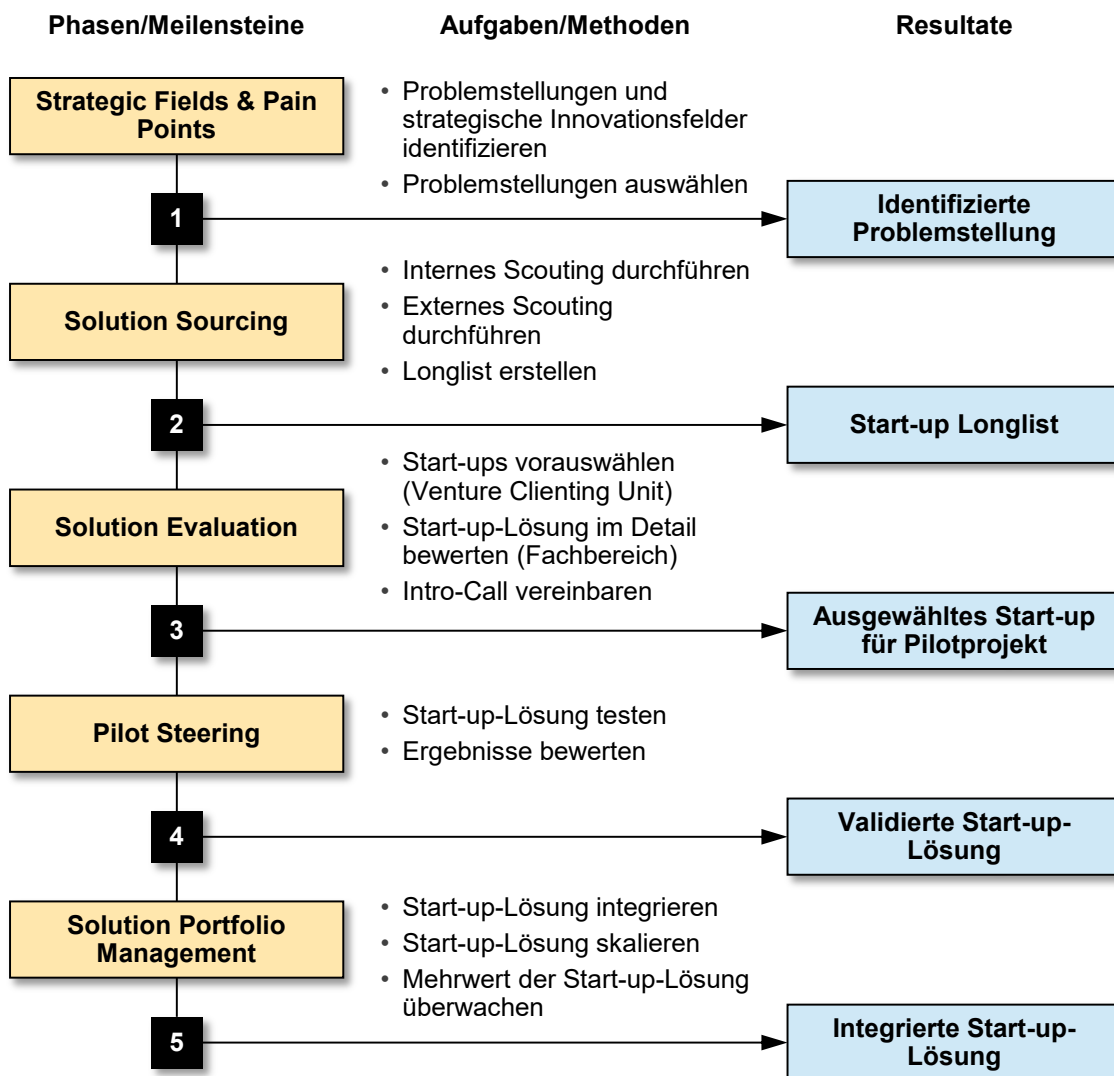


Bild 3-6: Venture Clienting Prozess nach Stoffregen [Sto25, S. 119 ff.]

Aufbauorganisation

Einerseits wird die konkrete Eingliederung der Venture Clienting Unit in die Primärorganisation im Sinne der Konfiguration beschrieben. Andererseits wird der Einsatz eines „Innovation Boards“ als Koordinationsmechanismus erläutert.

Konfiguration: Die Venture Clienting Unit wird als eigenständige Einheit innerhalb einer Innovationsabteilung beschrieben, die unterhalb des CEO verortet ist. Die Innovationsabteilung setzt sich aus verschiedenen komplementären Innovationswerkzeugen zusammen (Strategic Foresight, Innovation Lab, Venture Building, Corporate Venture Capital), woraus sich verschiedene Synergien ergeben [Sto25, S. 117]

Koordination: Das Innovation Board ist das zentrale Steuerungsgremium für Innovationsaktivitäten. Es besteht aus Führungskräften aller Geschäfts- sowie relevanten Funktionseinheiten und sorgt für die strategische Ausrichtung, Priorisierung und Ressourcenallokation von Innovationsvorhaben. Durch die enge Abstimmung identifiziert das Board relevante Pain Points, sichert Budgets zu und unterstützt aktiv bei der Umsetzung, um Innovationen effektiv im Unternehmen zu verankern. [Sto25, S. 122 f.]

Bewertung: STOFFREGEN beschreibt einen Venture Clienting Prozess auf oberster Ebene und benennt weitere Aktivitäten im Rahmen der übergeordneten fünf Prozessschritte. Eine hierarchische Strukturierung erfolgt nicht. Darüber hinaus werden anhand des Praxisbeispiels eine Variante zur Eingliederung des Venture Clientings in die Primärorganisation sowie der Einsatz eines Koordinationsgremiums beschrieben.

3.4.3 Start-up Scouting nach SIMON

SIMON fokussiert in seiner Dissertation das Start-up Scouting. Vor diesem Hintergrund beschreibt er einen Scouting-Prozess, unterschiedliche Methoden für das Start-up Scouting sowie Varianten zur Eingliederung des Start-up Scoutings in die Primärorganisation (Konfiguration).

Start-up Scouting Prozess: Der Start-up Scouting Prozess wird in sieben Prozessschritte unterteilt (siehe Bild 3-7). Im ersten Schritt werden Inputs für die Erstellung von Suchfeldern ermittelt. Dies sind entweder konkrete Problemstellungen oder externe Opportunitäten. Anschließend erfolgt die Erstellung der Suchfelder. Im dritten Schritt werden zum Suchfeld passende Scouting-Methoden ausgewählt. Danach erfolgt die Suche nach Start-ups. Werden Start-ups für Probleme gesucht, spricht SIMON vom Pull-Ansatz. Werden Start-ups im Rahmen des Push-Ansatzes identifiziert, werden sie als externe Opportunitäten verstanden und zur Anpassung der Suchfelder genutzt. Des Weiteren werden bei vielversprechenden Lösungen interne Abnehmer der Start-up-Lösungen gesucht. Im fünften Schritt findet die Validierung der Ideen statt, bevor Start-ups im sechsten Schritt für die Longlist ausgewählt werden. Abschließend erfolgt entweder eine Technologie-Bewertung (Pull-Ansatz) oder eine Due Diligence (Push-Ansatz). [Sim18, S. 46]

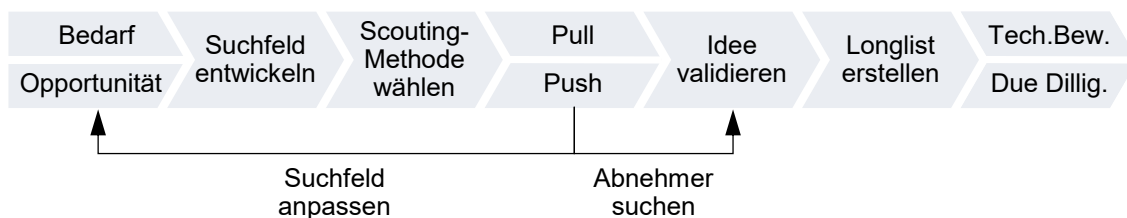


Bild 3-7: Start-up Scouting Prozess nach SIMON [Sim18, S. 46]

Scouting-Methoden: Der Autor stellt eine Übersicht elf unterschiedlicher Scouting Methode vor. Sieben sind dem Pull-Ansatz zuzuordnen (Desk Research, wissenschaftliche Publikationen, Messen, selbst organisierte Pitch-Events, Fund of funds, Scouting-

Dienstleister, Scouting-Satelliten). Vier sind dem Push-Ansatz zuzuordnen (Netzwerk mit anderen Unternehmen, Universitätsnetzwerk, Netzwerk mit Wettbewerbern, Kunden oder Cross-Industrie-Partnern, Start-up-Landing-Page). Alle Methoden werden anhand verschiedener Kriterien charakterisiert: Scouting-Rhythmus (dis-/kontinuierliches Scouting), Aufwand, Output, Vor- und Nachteile. [Sim18, S. 48 ff.]

Primärorganisation: Bei der Eingliederung des Scoutings in die Primärorganisation werden vier Varianten unterschieden. Bei der ersten Variante wird das Start-up Scouting dezentral in einzelnen Bereichen (z. B. F&E oder Einkauf) verankert. Bei der zweiten Variante erfolgt das Scouting cross-funktional unter Einbeziehung mehrerer Bereiche. Die dritte Variante beschreibt eine zentrale für das Scouting verantwortliche Einheit innerhalb des Unternehmens. Die vierte Variante beschreibt eine zentrale Einheit außerhalb des Unternehmens (z. B. Corporate Venture Capital Einheit). [Sim18, S. 45]

Bewertung: SIMON beschränkt sich auf das Start-up Scouting. Dafür wird ein Prozess von der Problemidentifikation bis zur Start-up Bewertung beschrieben, der jedoch einer weiteren hierarchischen Strukturierung bedarf. Darüber hinaus werden Scouting-Methoden zur Prozessunterstützung ausführlich dargestellt. Zusätzlich wird rudimentär die Verankerung der Prozessverantwortung in der Primärorganisation beschrieben.

3.5 Ansätze zur Organisationsplanung

Dieser Abschnitt beleuchtet fünf Ansätze im Zusammenhang mit der Organisationsplanung und dem dritten Handlungsfeld der Problemanalyse. Die Planung des organisationalen Wandels nach FRANK wird in Abschnitt 3.5.1 dargestellt. BECKER ET AL. präsentieren einen Ansatz zur prozessorientierten Organisationsgestaltung (siehe Abschnitt 3.5.2). In Abschnitt 3.5.3 und 3.5.4 werden das Business Process Reengineering nach GAUSEMEIER & PLASS sowie der Ansatz zur Gestaltung von Geschäftsprozessen nach SCHULTE-ZURHAUSEN vorgestellt. Sie legen den Schwerpunkt auf die Betrachtung der Prozessororganisation und schließen jedoch die Planung der Aufbauorganisation mit ein. Abschließend wird in Abschnitt 3.5.5 die Design-Leiter nach MAREK erläutert.

3.5.1 Planung des organisationalen Wandels nach FRANK

Die Systematik zur Planung des organisationalen Wandels zum Smart Service-Anbieter von FRANK hat zum Ziel die Entwicklungsbedarfe der Organisation von Maschinen- und Anlagenbauern auf dem Weg zum Smart Service-Anbieter zu bestimmen und zu planen. Zu diesem Zweck stellt FRANK Orientierungswissen in Form eines Referenzprozesses zur Entwicklung von Smart Services, Kompetenzrollen und ein Vorgehensmodell zur Planung des organisatorischen Wandels bereit. [Fra21, S. 7].

Das fünf-stufige Vorgehensmodell ist in Bild 3-8 dargestellt und wird im Folgenden beschrieben.

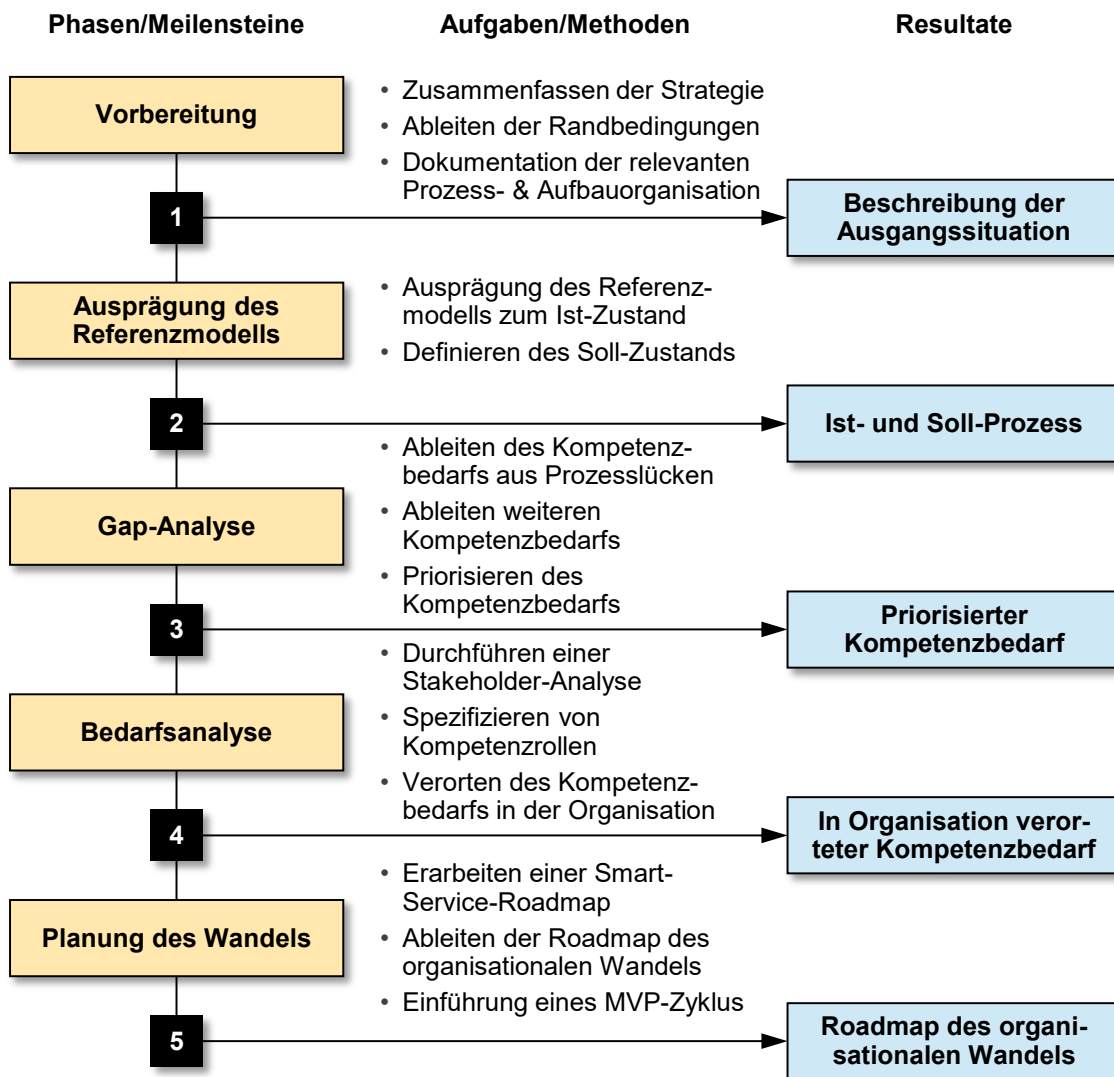


Bild 3-8: Vorgehensmodell zur systematischen Planung des organisationalen Wandels nach FRANK [Fra21, S. 128]

Phase 1 – Vorbereitung: In der ersten Phase wird die Ausgangssituation aus strategischer und organisatorischer Perspektive erfasst [Fra21, S. 127]. Aus strategischer Perspektive werden zunächst relevante Aspekte der Strategie und das Geschäftsmodell dokumentiert [Fra21, S. 130, 135]. Anschließend werden strategische Ziele formuliert und in Balanced Scorecards festgehalten [Fra21, S. 131 f.]. Zudem werden weitere strategische und kulturelle Rahmenbedingungen erfasst [Fra21, S. 132 ff.]. Alles zusammen wird in einer Randbedingungen-Canvas visualisiert [Fra21, S. 136]. Zur Beschreibung der organisatorischen Ausgangssituation werden der Ist-Zustand der relevanten Prozessorganisation modelliert und die Aufbauorganisation Organigramm-Form festgehalten [Fra21, S. 137 ff.].

Phase 2 – Ausprägung des Referenzmodells: Die zweite Phase besteht aus zwei Schritten. Zuerst wird der bestehende Smart Service-Entstehungsprozess unter Zuhilfenahme des Referenzmodells und OMEGA-Ausprägungskarten modelliert [Fra21, S. 140 ff.].

Daran anschließend wird analog der Soll-Prozess modelliert [Fra21, S. 144]. Zusätzlich werden die zur Durchführung der einzelnen Prozessschritte notwendigen Kompetenzen auf separaten OMEGA-Kompetenzkarten dokumentiert [Fra21, S. 145 f.].

Phase 3 – Gap-Analyse: In dieser Phase werden Kompetenzbedarfe des Unternehmens ermittelt und priorisiert. Dazu werden zunächst Kompetenzbedarfe aus dem Vergleich des Ist- und des Soll-Prozesses abgeleitet [Fra21, S. 148]. Weitere Kompetenzbedarfe ergeben sich aus bisher nicht modellierten Tätigkeiten wie Führungs- oder Sekretariatsaufgaben [Fra21, S. 149]. Die ermittelten Kompetenzbedarfe werden anschließend mittels eines Portfolios priorisiert [Fra21, S. 151 ff.].

Phase 4 – Bedarfsanalyse: In der Bedarfsanalyse werden die Kompetenzbedarfe zugeordnet [Fra21, S. 152]. Aus diesem Grund wird zuerst eine Stakeholder-Analyse durchgeführt, in der alle am Soll-Prozess beteiligten Stakeholder identifiziert werden [Fra21, S. 153]. Anschließend werden die Stakeholder den Smart Service-Kompetenzrollen zugeordnet [Fra21, S. 155]. Bei Bedarf werden die generischen Kompetenzrollen angepasst. Abschließend werden die Kompetenzbedarfe Rollen, Aufbauorganisation und Smart Service-Strategie zugeordnet [Fra21, S. 157].

Phase 5 – Planung des Wandels: In der letzten Phase wird eine Roadmap des organisationalen Wandels erarbeitet. Aufbauend auf dem chronologischen Prozessablauf wird eine Kompetenzaufbau-Roadmap erarbeitet. In Kombination mit der Marktleistungs-Roadmap wird die Roadmap zur Planung des organisationalen Wandels abgeleitet, die den zeitlichen Ablauf des Aufbaus der notwendigen Kompetenzen strukturiert [Fra21, S. 159 f.].

Bewertung: FRANK liefert ein Vorgehensmodell für den organisationalen Wandel. Das prozess-orientierte Vorgehen berücksichtigt alle organisatorischen und strategischen Voraussetzungen des Unternehmens. Die Prozessplanung wird durch ein Referenzmodell unterstützt. Die Gestaltung der Aufbauorganisation ist Kompetenz-fokussiert und basiert auf entwickelten Kompetenzrollen und deren Zuweisung zu Organisationseinheiten. Zudem wird die Planung des Wandels strukturiert.

3.5.2 Prozessorientierte Organisationsgestaltung nach BECKER ET AL.

Der Ansatz nach BECKER ET AL. beschreibt das Vorgehen zur Gestaltung der prozessorientierten Organisationsgestaltung sehr umfangreich (siehe Bild 3-9). Die Autoren gehen dabei nicht nur mit einem eigenen Vorgehensmodell auf die Planung der Aufbauorganisation ein [KV12, S. 259]. Sie beschreiben darüber hinaus ausführlich sowohl vor- und nachgelagerte Schritte [BBK12, S. 22].

Phase 1 – Vorbereitung der Prozessmodellierung: Ziel der Vorbereitung der Prozessmodellierung ist es, den Modellierungsgegenstand (z. B. Teilbereich Logistik), Modellierungszweck (z. B. Softwareauswahl) und Modellierungsmethoden und -werkzeuge (z. B. Modellierungssprache) zu definieren [BBK12, S. 21].

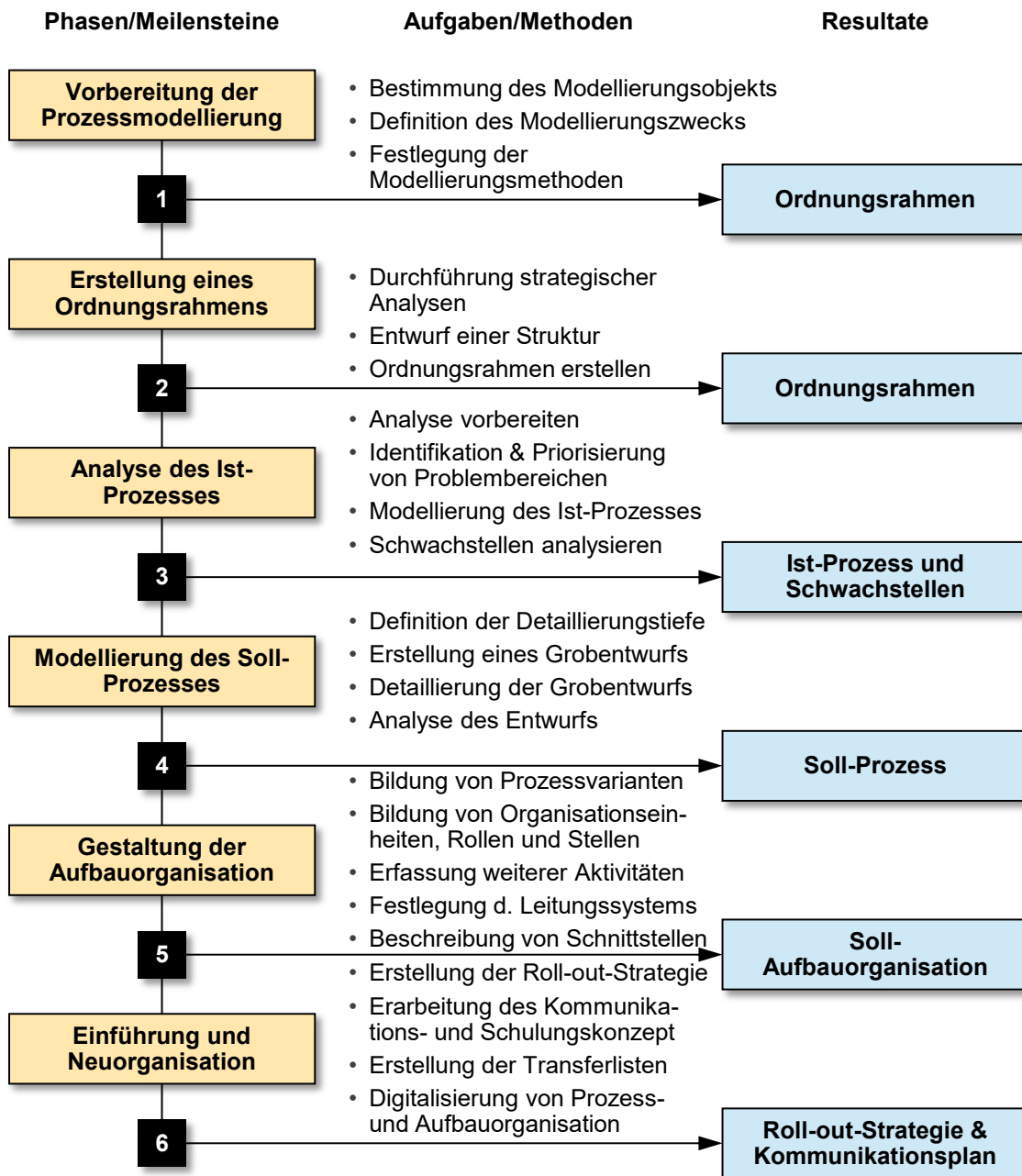


Bild 3-9: Vorgehen zur prozessorientierten Organisationsgestaltung nach BECKER ET AL. [BBK12, S. 21]

Phase 2 – Erstellung eines Ordnungsrahmens: Diese Phase befasst sich mit einer Erstellung eines Ordnungsrahmens für das Reorganisationsvorhaben. Dieser hat den Zweck, alle relevanten Elemente des Vorhabens und deren Beziehungen auf hoher Abstraktions-ebene darzustellen. Die Erstellung des Ordnungsrahmens gliedert sich in zwei Abschnitte. Im ersten Abschnitt wird durch verschiedene strategische Analysen (z. B. SWOT-Analyse) eine Struktur für die Organisationsgestaltung entworfen. Im zweiten Abschnitt wird diese Struktur grafisch dargestellt. [RSD12, S. 113 ff.]

Phase 3 – Modellierung und Analyse des Ist-Prozesses: In dieser Phase wird der Ist-Prozess erhoben und hinsichtlich Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen überprüft [SL12, S. 165]. Zunächst werden Detaillierungsgrad und Modellierungssprache gewählt, Informationsquellen identifiziert und ein Projektplan erstellt [SL12, S. 167]. Anschließend sind die zu modellierenden Unternehmensbereiche durch die Identifikation und Priorisierung von Problembereichen in der Aufbau- und Prozessorganisation zu bestimmen [SL12, S. 169 ff.]. Daran anknüpfend wird die Ist-Modellierung durchgeführt. Abschließend sind die entstandenen Modelle aus technischer, prozessualer und aufbauorganisatorischer Sicht in Bezug auf mögliche Schwachstellen zu analysieren [SL12, S. 182 ff.].

Phase 4 – Modellierung des Soll-Prozesses: Zunächst wird die Detaillierungstiefe des Soll-Prozesses bestimmt [SS12, S. 197 ff.]. Darauf aufbauend erfolgt der Grobentwurf, der alle identifizierten Prozesse in Kern- und Supportprozesse inklusive Leistungsbeziehungen auf der ersten Abstraktionsebene darstellt [SS12, S. 205 ff.]. Anschließend erfolgt die Detaillierung des Grobentwurfs und dessen Dokumentation [SS12, S. 212 ff.]. Zum Schluss wird das Modell in der Analyse bewertet [SS12, S. 221 ff.].

Phase 5 – Gestaltung der Aufbauorganisation: Der Prozess wird der Aufbauorganisation zugeordnet. Dazu werden die zur Ausführung der Prozessschritte erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse in Form von Rollen dokumentiert. Außerdem ist der Kapazitätsbedarf eines jeden Prozessschritts zu bestimmen. Zur Reduzierung aufbauorganisatorischer Schnittstellen sind die modellierten Rollen zu Stellen zu bündeln. Dabei sind die Kenntnisse und Fähigkeiten der zur Verfügung stehenden Mitarbeiter zu berücksichtigen. Anschließend sind bisher nicht modellierte Management- und Supportprozesse Stellen zuzuweisen. Gegebenenfalls sind neue Stellen zu schaffen. Die Stellen sind im Anschluss hinsichtlich ihrer Ressourcenauslastung zu optimieren. Außerdem sind den Stellen konkrete Mitarbeiter zuzuweisen. Die entstandenen Stellen sind darüber hinaus in das Leitungssystem des Unternehmens zu integrieren. Schnittstellen zwischen Stellen sind inhaltlich und zeitlich auszugestalten. [KV12, S. 260 ff.]

Phase 6 – Einführung der Neuorganisation: In der letzten Phase wird zunächst eine Roll-out-Strategie erarbeitet. Diese umfasst die Einführungsreihenfolge und -art (Pilotierung, Step-by-step funktional, Step-by-step regional oder Big-bang) von Aufbau- und Prozessorganisation [HLL12, S. 278 ff.]. Anschließend wird ein Kommunikations- und Schulungskonzept erarbeitet, um die Akzeptanz bei der Belegschaft für die Reorganisation zu erhöhen [HLLKV12, S. 283 ff.]. Zusätzlich gilt es Stellen- und Personentransferlisten zu erstellen, um die Veränderungen in der Aufbauorganisation transparent zu machen [HLL12, S. 294 ff.]. Zum Schluss werden die Modelle der neuen Aufbau- und Prozessorganisation digitalisiert und der gesamten Organisation zur Verfügung gestellt [HLL12, S. 297 ff.].

Bewertung: BECKER ET AL. beschreiben einen Ansatz zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Die Ausgangssituation wird ausführlich berücksichtigt und mündet in der

Entwicklung eines Soll-Prozesses. Darauf aufbauend wird die prozess-orientierte Planung der Aufbauorganisation detailreich, durch die Ableitung von Aufgaben, Rollen- und Stellenbildung sowie Ausgestaltung von Leitungssystem und Schnittstellen beschrieben. Des Weiteren wird ein Roll-out-Plan erarbeitet.

3.5.3 Business Process Reengineering nach GAUSEMEIER & PLASS

Der Ansatz des Business Process Reengineering nach GAUSEMEIER & PLASS ist dem evolutionären Reengineering zuzuordnen, das Aufbau- und Prozessorganisation ganzheitlich optimiert und im Vergleich zum originären Business Process Engineering nach HAMMER & CHAMPY weniger radikal ist [GP14, S. 272], [Fra21, S. 47 f.]. Das dazugehörige Vorgehensmodell umfasst sieben Phasen (siehe Bild 3-10) [GP14, S. 273].

Phase 1 – Definition: Ziel der ersten Phase ist es, einen Projektauftrag zu erteilen. Dazu werden am Anfang verschiedene Prozesse bezüglich des potenziellen Optimierungsmehrwerts und -aufwands bewertet, priorisiert und für das Reengineering ausgewählt. Des Weiteren wird der Reifegrad der Organisation bestimmt. Abschließend wird ein Projektauftrag formuliert, der Projektziele, Hauptstoßrichtung, Vorgehensmodell sowie Zeit- und Kapazitätsplan enthält. [GP14, S. 272 ff.]

Phase 2 – Vorbereitung: In der Vorbereitungsphase werden zunächst alle vom Projekt betroffenen Stakeholder identifiziert, um Entscheider und Gestalter mit einzubinden. Anschließend werden das Vorgehen sowie die eingesetzten Verfahren (z. B. Workshops, Interviews) für die Phasen 3 und 4 detailliert geplant. Das Roll-out wird grob geplant. Ergebnis ist eine Projektvereinbarung zwischen Projektleitung und Auftraggeber. [GP14, S. 283 f.]

Phase 3 – Ist-Aufnahme: In dieser Phase werden zunächst die operativen Prozessziele ermittelt (z. B. kurze Entwicklungszeiten). Anschließend erfolgt die Aufnahme der Prozess- und Aufbauorganisation inklusive potenzieller Stärken und Schwächen. Aus diesen werden Verbesserungspotenziale und Sofortmaßnahmen abgeleitet. Die Ergebnisse werden digital modelliert und abschließend vom Projektteam überprüft [GP14, S. 286 f.].

Phase 4 – Ist-Analyse: In der Ist-Analyse sind die Informationen über Schwachstellen und Verbesserungspotenziale durch weitere Analysen zu ergänzen und zu systematisieren, um Ansatzpunkte und Handlungsfelder für die Reorganisation zu identifizieren und hinsichtlich des Return on Investment zu bewerten. Für die Praxis relevante Analyse-Methoden stellen dabei die Analyse von Personal- und Ressourceneinsatz, Fehlerfolgeanalysen, SWOT-Analyse, Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse und Analyse der Ursache-Wirkungsketten dar. [GP14, S. 289 ff.]

Phase 5 – Soll-Konzeptionierung: Die Soll-Konzipierung hat die Soll-Prozessorganisation als Ergebnis. Zunächst werden Prozessziele definiert. Dazu wird die Prozessarchitektur festgelegt. Darin enthaltene Prozesse werden priorisiert und hinsichtlich ihres Outsourcing-Potenzials beurteilt. In der Erarbeitung der Prozessorganisation werden die

Prozesse detailliert, digital modelliert und gereviewt. Die Prozessschritte werden dann ausführenden Organisationseinheiten zugeordnet und die Führungsstruktur wird festgelegt. Abschließend wird die Realisierung des Soll-Zustands geplant [GP14, S. 299 ff.].

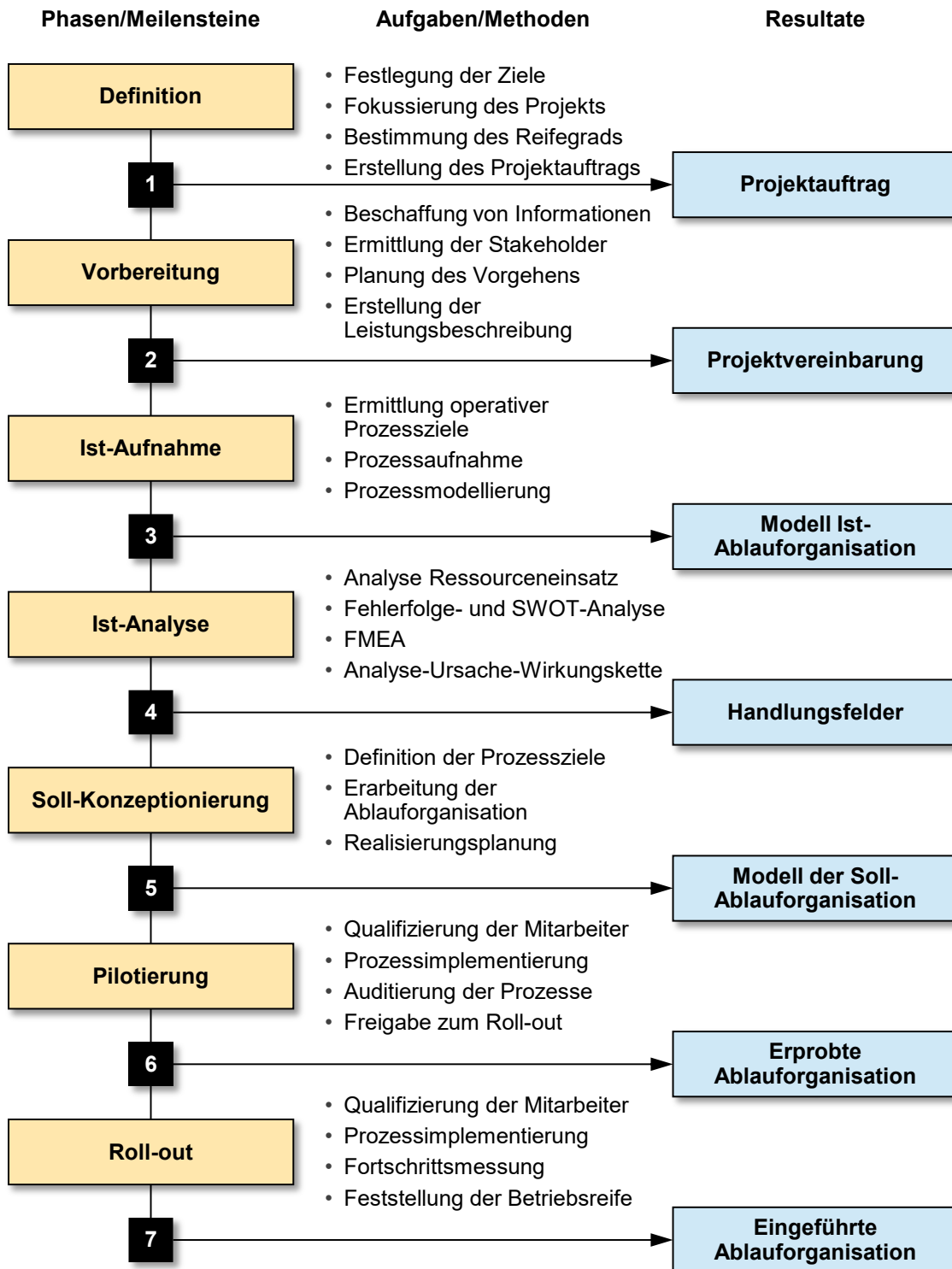


Bild 3-10: Vorgehensmodells für das Business Process Reengineering nach GAUSEMEIER & PLASS [GP14, S. 273], [Fra21, S. 71]

Phase 6 – Pilotierung: In der Phase der Pilotierung ist die Umsetzung und Erprobung des Soll-Zustands in einem leicht beherrschbaren Bereich durchzuführen. Hierzu gilt es, zunächst die Pilotierung zu planen, Mitarbeiter zu qualifizieren und die Soll-Prozessororganisation einzuführen. Danach erfolgt die Auditierung der Prozessorganisation zur Erkennung von Stärken und Schwächen. Anknüpfend werden Maßnahmen zur Behebung der Schwächen definiert, bevor die Freigabe zum Roll-out erfolgt. [GP14, S. 309 ff.]

Phase 7 – Roll-out: In der letzten Phase erfolgt das Roll-out. Dies wird analog zur Pilotierung vollzogen. Um den Fortschritt des Roll-outs zu überwachen, wird der Fortschritt bis zum Projektabschluss mittels KPI gemessen. [GP14, S. 313 ff.]

Bewertung: GAUSEMEIER & PLASS liefern ein Vorgehen zur Gestaltung der Organisation. Der Fokus liegt auf der Prozessgestaltung, die ausführlich beleuchtet wird. Die Gestaltung der Aufbauorganisation wird kaum thematisiert. Die Ist-Situation der Organisation wird hinreichend betrachtet, wohingegen die strategische Ist-Situation nicht beleuchtet wird. Die Gestaltung von Prozess- und Aufbauorganisation erfolgt prozess-orientiert und endet mit einem Realisierungsplan und dessen Implementierung.

3.5.4 Geschäftsprozess-Gestaltung nach SCHULTE-ZURHAUSEN

SCHULTE-ZURHAUSEN beschreibt ein prozessorientiertes Vorgehen zur Organisationsgestaltung [Sch13, S. 82]. Die sieben Phasen des Vorgehensmodells sind in Bild 3-11 dargestellt und werden im Folgenden erläutert.

Phase 1 – Analyse der strategischen Geschäftsfelder: Ausgangspunkt des Vorgehensmodells ist die Analyse der Geschäftsfelder anhand einer Marktleistungs-Marktsegmente-Matrix (MMM) [Sch13, S. 84 ff.]. Dazu werden zunächst Geschäftsfelder gebildet, bevor Erfolgsfaktoren je Geschäftsfeld ermittelt werden. Darauf aufbauend werden Anforderungen an die hinter den Geschäftsfeldern stehenden Geschäftsprozesse definiert und die zur Erfüllung der Anforderungen notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten ermittelt [Sch13, S. 86 ff.].

Phase 2 – Definition Geschäftsprozesse: In dieser Phase werden Prozesse zur Gestaltung ausgewählt [Sch13, S. 97]. Zu diesem Zweck wird zunächst eine Prozesslandkarte mit allen relevanten Prozessen erstellt [Sch13, S. 92]. Diese Prozesse werden nachfolgend anhand verschiedener Kriterien, wie z. B. Bezeichnung, Input, Output oder Schnittstelle, spezifiziert [Sch13, S. 94 f.]. Zum Schluss werden Schlüsselprozesse festgelegt [Sch13, S. 97 f.].

Phase 3 – Analyse der Ist-Prozesse: Zu Beginn dieser Phase werden die zuvor ausgewählten Prozesse zum Ist-Zustand detailliert [Sch13, S. 98 ff.]. Anschließend erfolgt die Analyse hinsichtlich verschiedener Dimensionen (z. B. Prozessabfolge, Schnittstellen oder Ressourceneinsatz) [Sch13, S. 101 ff.].

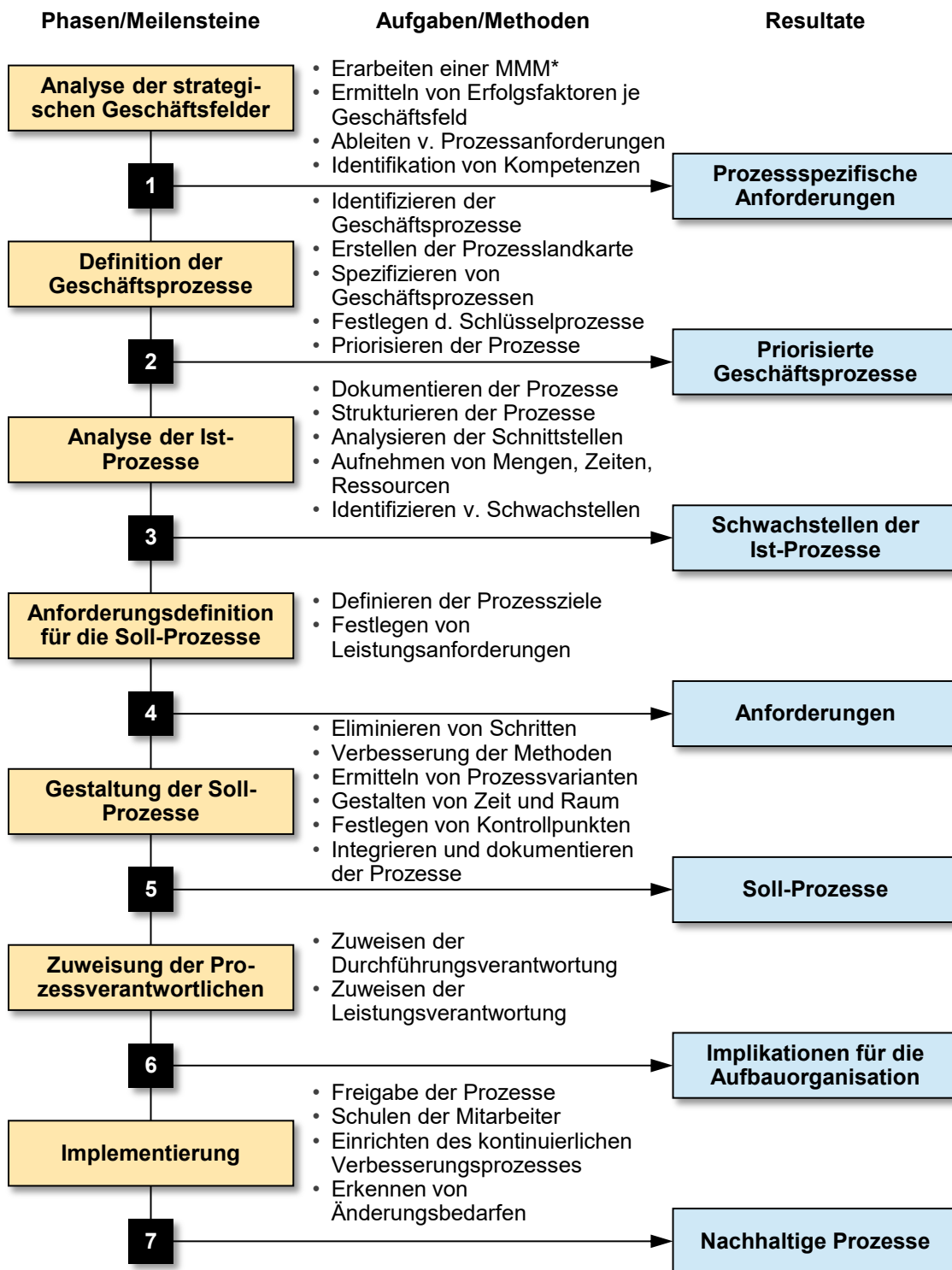


Bild 3-11: Vorgehensmodell zur Planung von Geschäftsprozessen nach SCHULTE-ZUR-HAUSEN [Sch13, S. 82], [Fra21, S. 67]

Phase 4 – Anforderungsdefinition für die Soll-Prozesse: In der vierten Phase werden aus den erkannten Schwachstellen Ziele und Leistungsanforderungen an den Soll-Prozess formuliert und dokumentiert [Sch13, S. 106 ff.].

Phase 5 – Gestaltung der Soll-Prozesse: Zur Gestaltung der Soll-Prozesse wird überprüft, ob der Ist-Prozess durch Outsourcing, Eliminierung von Prozessschritten oder Verbesserung von Arbeitsmethoden optimiert werden kann. Im Anschluss werden Prozessvarianten gebildet und zeitlich und räumlich ausgestaltet. Der entstandene Prozess wird danach auf mögliche Redundanzen mit Prozessen aus anderen Geschäftsfeldern überprüft. Als Ergebnis können Prozesse auf übergeordneter Unternehmensebene integriert oder zusammengelegt werden. Abschließend wird der neu entstandene Prozess dokumentiert. [Sch13, S. 110 ff.]

Phase 6 – Zuweisung der Prozessverantwortung: In dieser Phase wird der Soll-Prozess der Aufbauorganisation zugewiesen. Vor diesem Hintergrund wird zunächst die Durchführungsverantwortung durch prozessorientierte Stellenbildung und -besetzung in der Organisation verortet. Im Anschluss erfolgt die Verortung der Leitungsverantwortung für den Geschäftsprozess in Form der Leitungsorganisation. [Sch13, S. 120 ff.]

Phase 7 – Einführung des Soll-Prozesses: In der letzten Phase wird der Prozess eingeführt und optimiert. Zwecks Einführung sind die von Prozessveränderungen betroffenen Mitarbeiter zu schulen. Zur fortlaufenden Optimierung werden Prozessabweichungen anhand definierter Key Performance Indikatoren ermittelt. Darauf aufbauend können Optimierungspotenziale abgeleitet und umgesetzt werden. [Sch13, S. 125 ff.]

Bewertung: SCHULTE-ZURHAUSEN konzentriert sich auf die Optimierung vorhandener Prozesse. In Bezug auf die Ausgangssituation wird lediglich der Ist-Prozess berücksichtigt. Aufbauorganisation und strategische Ausgangssituation werden vernachlässigt. Das Vorgehen erfolgt prozess-orientiert, beschreibt die Planung der Aufbauorganisation jedoch nur rudimentär durch die Zuweisung von Prozessen zu Organisationseinheiten und Bildung von Stellen. Ein Plan zur Umsetzung wird nicht beschrieben.

3.5.5 Designleiter nach MAREK

MAREK stellt eine Design-Leiter zur Organisationgestaltung vor [Mar20, S. 29]. Die Stufen Strategie und Kultur, Produkte, Prozess sowie Strukturen und Instrumente werden chronologisch erarbeitet (siehe Bild 3-12) [Mar20, S. 30].

Phase 1 – Analyse von Strategie und Kultur: Zu Beginn des Gestaltungsprozesses werden grundlegende Design-Kriterien definiert, die sich aus der strategischen Ausrichtung und den kulturellen Gegebenheiten des Unternehmens ableiten. Dazu werden zunächst relevante strategische Vorgaben identifiziert sowie die Zielsetzungen der Organisation beziehungsweise der betrachteten Einheit festgehalten. Ergänzend erfolgt eine Untersuchung des eigenen Wertversprechens gegenüber Kunden. Die erarbeiteten Design-Kriterien dienen im weiteren Verlauf nicht nur der Ausrichtung, sondern auch der Bewertung möglicher Gestaltungsoptionen. [Mar20, S. 30 ff], [Fra21, S. 65 f.]

Phase 2 – Analyse der Marktleistung: In dieser Phase wird die Strategie in konkrete Anforderungen an das Organisationsdesign übersetzt. Da die Organisation auf eine

effektive Wertschöpfung ausgerichtet sein muss, werden die angebotenen Leistungen detailliert erfasst und die relevanten internen wie externen Zielgruppen bestimmt. Ebenso werden besondere Anforderungen an die Leistungen dokumentiert – bei Bedarf ergänzt durch Geschäftsmodellbeschreibungen. Das Ergebnis dieser Phase ist ein strukturierter Leistungskatalog, der als Grundlage für die weitere Gestaltung dient. [Mar20, S. 31 ff.], [Fra21, S. 65]

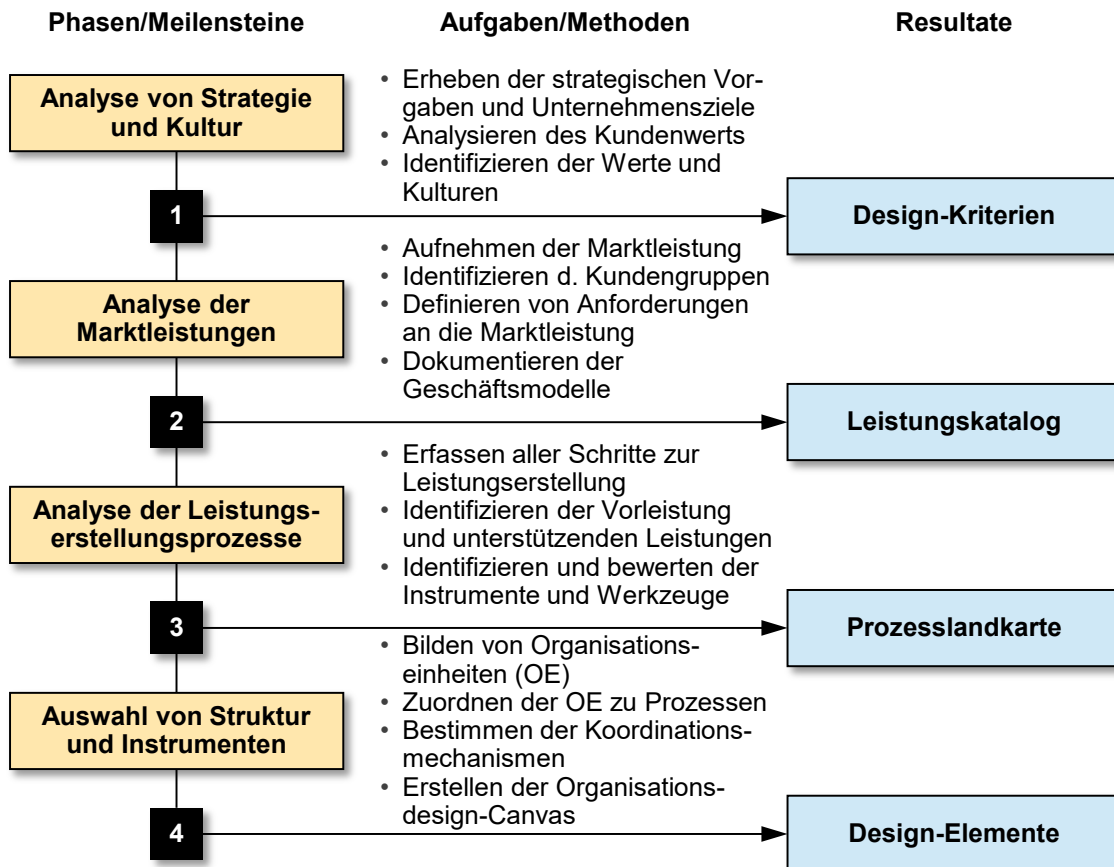


Bild 3-12: Design-Leiter nach MAREK [Mar20, S. 30 ff.], [Fra21, S. 65]

Phase 3 – Analyse der Leistungserstellungsprozesse: Ziel dieses Schritts ist die Entwicklung einer strukturierten Prozesslandkarte. Dafür werden alle relevanten Prozessschritte, die zur Erbringung der definierten Leistungen notwendig sind, erfasst. Auch unterstützende Tätigkeiten und benötigte Vorleistungen innerhalb der Organisation werden berücksichtigt. Zusätzlich erfolgt eine Analyse bestehender Hilfsmittel und Systeme, wobei überprüft wird, inwiefern diese den zuvor definierten Design-Kriterien entsprechen. [Mar20, S. 31 ff.] [Fra21, S. 65 f.]

Phase 4 – Auswahl von Strukturen und Instrumenten: Auf Basis der bisherigen Analysen wird die Aufbauorganisation geplant. Dazu werden Organisationseinheiten gebildet und Leistungserstellungsprozesse zugewiesen (Arbeitsteilung). Anschließend werden aus einer Vielzahl an möglichen Koordinationsmechanismen die passenden ausgewählt. Zur

übersichtlichen Dokumentation kann eine Organisationsdesign-Canvas eingesetzt werden. [Mar20, S. 32 ff., 100], [Fra21, S. 66]

Bewertung: MAREK beschreibt eine Design-Leiter für das Organisationsdesign. Strategische und organisatorische Voraussetzungen werden ausführlich berücksichtigt. Das Organisationsdesign erfolgt prozess-orientiert und berücksichtigt die Arbeitsteilung durch die Zuweisung der Aufgaben zu Organisationseinheiten sowie die Koordination. Ein Umsetzungsplan wird nicht erstellt.

3.6 Handlungsbedarf

Die vorgestellten Ansätze werden hinsichtlich der Anforderungen aus Abschnitt 2.7 bewertet. Im Folgenden wird deshalb Handlungsbedarf skizziert.

A1) Erarbeitung eines Venture Clienting Referenzprozesses: Insgesamt existieren in der Literatur wenige Ansätze zur Beschreibung des operativen Venture Clienting Prozesses. Die vorgestellten Ansätze unterscheiden sich hinsichtlich des Inhaltes, des Umfangs und der Strukturierung. Bezüglich des Inhalts beschreiben DE FARIA ET AL. von anderen Autoren abweichende Aspekte. Im Hinblick auf die Strukturierung vernachlässigen unter anderem KURPJUWEIT & WAGNER den Hauptprozess „Identify“. Auf tieferen Prozessebenen werden von allen Autoren zumeist nur lose Aktivitäten geschildert, die weder chronologisch eingeordnet noch weiterführend hierarchisch strukturiert werden. Prozessinhalte werden nicht einheitlich und unzureichend dokumentiert. Es besteht somit Handlungsbedarf zur Definition eines einheitlichen chronologisch und hierarchisch strukturierten Venture Clienting Referenzprozesses.

A2) Bereitstellung von Prozess-unterstützenden Hilfsmittel: Die Literatur beschreibt unterschiedliche Hilfsmittel zur Unterstützung des Venture Clienting Prozesses. Insbesondere GUTMANN ET AL. liefern eine umfassende Übersicht. Nichtsdestotrotz ist auch diese Aufführung nicht vollständig und lässt beispielsweise die detaillierte Betrachtung unterschiedlicher Scouting-Methoden aus, die von SIMON beschrieben werden. Insgesamt gilt es die bestehenden Hilfsmittel zusammenzufassen und gezielt zu erweitern.

A3) Erarbeitung von Archetypen für die Eingliederung in die Primärorganisation: Kein Ansatz stellt Venture Clienting-spezifische Archetypen bereit. GUTMANN präsentiert jedoch fünf Design-Alternativen für die Primärorganisation von Inkubatoren und beschreibt diese ausführlich. Für das Innovationsmanagement kombinieren insbesondere VAHS & BREM unterschiedliche Gestaltungsdimensionen. Dabei beziehen sie allerdings nicht alle relevanten Aspekte, wie z. B. die von HAUSCHILDT ET AL. diskutierte Institutionalisierungsform, mit ein. Es sind somit spezifische Archetypen für die Eingliederung des Venture Clientings in die Primärorganisation zu erarbeiten.

A4) Entwicklung eines Rollenmodells: In den vorgestellten Ansätzen werden verschiedene Rollenmodelle aus dem Innovationsmanagement-Kontext vorgestellt. Hierzuzählen das von HAUSCHILDT ET AL. vorgestellte Promotoren-Modell oder die Rollen im

Innovationsmanagement nach GAUSEMEIER ET AL. Darüber hinaus beschreiben GUTMANN ET AL. ein Venture Clienting-spezifisches Rollenmodell. Hier mangelt es an einer konkreten Verknüpfung mit dem Prozess sowie standardisierten Rollenprofilen. Dementsprechend ist ein Rollenmodell mit eindeutigem Prozessbezug und Rollenprofilen zu erarbeiten.

A5) Berücksichtigung der unternehmensindividuellen Ausgangssituation: Die organisatorische Ausgangssituation wird von nahezu allen Ansätzen der Organisationsplanung vollumfänglich berücksichtigt. Bei der strategischen Ausgangssituation weisen insbesondere MAREK und FRANK detailreiche Ausarbeitungen hinsichtlich des Inhalts und des Vorgehens auf. Wenngleich diese nicht speziell für das Venture Clienting angefertigt sind, lassen sie sich jedoch kombinieren und spezifisch ausprägen.

A6) Beachtung der Prozessorientierung: Die vorgestellten Ansätze zur Organisationsplanung folgen dem prozess-orientierten Gedanken. Dieser kann daher eins zu eins übernommen werden.

A7) Erarbeitung einer Soll-Prozessorganisation: Die vorgestellten Ansätze zur Organisationsplanung beschreiben detaillierte Vorgehen zur Erarbeitung einer Soll-Prozessorganisation. Insbesondere das Business Process Reengineering nach GAUSEMEIER & PLASS ist hervorzuheben.

A8) Erarbeitung einer Soll-Aufbauorganisation: Keiner der Ansätze beschreibt die Erarbeitung einer Soll-Aufbauorganisation allumfassend. BECKER ET AL. sowie FRANK liefern die ausführlichsten Vorgehensmodelle zur Verankerung von Prozessaktivitäten durch Rollen und Stellen in der Aufbauorganisation (Arbeitsteilung). Mit Ausnahme von MAREK, der die Auswahl von Koordinationsmechanismen beschreibt, mangelt es den beschriebenen Ansätzen an Vorgehensbeschreibungen zur Ausprägung der Konfiguration und der Entscheidungsverteilung. Für die Planung der Aufbauorganisation sind bestehende Vorgehensmodelle zu kombinieren und gezielt zu erweitern.

A9) Planung von Implementierungsmaßnahmen: Die Schnittstelle zwischen der Organisationsplanung und der Organisationsimplementierung in Form eines Maßnahmenplans wird nur von GAUSEMEIER & PLASS sowie FRANK vollumfänglich berücksichtigt. Während FRANK die Maßnahmenplanung im Kontext von Smart Services mit dem Produktportfolio verknüpft und in Form einer Roadmap zeitlich und logisch verknüpft, liefern GAUSEMEIER & PLASS einen allgemeinen, jedoch für das Venture Clienting zu detaillierten Ansatz (z. B. Liquiditätsplanung). Daher gilt es, für das Venture Clienting wesentliche Aspekte der beiden Ansätze auszuwählen und zu kombinieren.

Bild 3-13 zeigt, dass keiner der vorgestellten Ansätze bzw. keine triviale Kombination von Ansätzen die an die Systematik gestellten Anforderungen vollumfänglich erfüllt. Wesentliche Schwachstellen der untersuchten Ansätze existieren im Hinblick auf Venture Clienting Referenzprozesses, Archetypen für die Eingliederung in die Primärorganisation sowie der Berücksichtigung aller Gestaltungsdimensionen der Aufbauorganisation bei

der Organisationsplanung. Aus diesem Grund besteht Handlungsbedarf für eine Systematik zur Organisationsplanung für das Venture Client Modell.

Bewertung des Stands der Technik anhand der gestellten Anforderungen			Anforderungen								
			Erarbeitung eines Venture Clienting Referenzprozesses	Bereitstellung von Prozess-unterstützenden Hilfsmitteln	Erarbeitung von Archetypen	Entwicklung eines Rollenmodells	Berücksichtigung der unternehmens- individuellen Ausgangssituation	Berücksichtigung der Prozessorientierung	Erarbeitung einer Soll-Prozessorganisation	Erarbeitung einer Soll-Aufbauorganisation	Planung von Implementierungsmaßnahmen
			A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
Ansätze mit Lösungswissen für die Organisation des Venture Client Modells	Prozess- orga.	Startup Supplier Programm-Prozess nach KURPUWEIT & WAGNER	○	○	○	○	○	○	○	○	○
		Venture Clienting Prozess nach DE FARIA ET AL.	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Aufbauorganisation	Organisation der Innovationsfunktion nach VAHS & BREM	○	○	○	○	○	○	○	○	○
		Gestaltung der Innovationsorganisation nach SCHUH & BENDER	○	○	○	○	○	○	○	○	○
		Innovationsmanagement-Verankerung nach HAUSCHILDT ET AL.	○	○	○	○	○	○	○	○	○
		Innovationsorganisation-Gestaltung nach GAUSEMEIER ET AL.	○	○	○	○	○	○	○	○	○
		Design-Alternativen für Inkubatoren nach GUTMANN	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Prozess- & Aufbauorga.	Venture Clienting nach GUTMANN ET AL.	○	○	○	○	○	○	○	○	○
		Venture Clienting nach STOFFREGEN	○	○	○	○	○	○	○	○	○
		Start-up Scouting-Prozess nach SIMON	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Ansätze zur Organisationsplanung	Planung des organisationalen Wandels nach FRANK		○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Prozessorientierte Organisations- gestaltung nach BECKER ET AL.		○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Design-Leiter nach MAREK		○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Business Process Reengineering nach GAUSEMEIER & PLASS		○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Gestaltung von Geschäftsprozessen nach SCHULTE-ZURHAUSEN		○	○	○	○	○	○	○	○	○

Bild 3-13: Bewertung des Stands der Technik anhand der gestellten Anforderungen

4 Systematik zur Organisationsplanung für das Venture Client Modell

Die vorliegende Arbeit verfolgt zweierlei Zielsetzungen. Ziel aus wissenschaftlicher Perspektive ist das Schließen der existierenden Forschungslücke im Kontext der Organisationsplanung für das Venture Client Modell. Aus praxis-orientierter Perspektive ist es Ziel, etablierte Unternehmen durch die Schaffung organisatorischer Grundlagen zu befähigen das Venture Client Modell anzuwenden und Start-up-Lösungen in das Unternehmen zwecks Steigerung von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu integrieren.

Um der Zielsetzung gerecht zu werden, beschreibt dieses Kapitel eine Systematik zur Organisationsplanung für das Venture Client Modell (siehe Bild 4-1).



Bild 4-1: Aufbau der Systematik

Die Systematik besteht aus drei Bausteinen. Das Lösungswissen für die Prozessorganisation des Venture Client Modells wird in Abschnitt 4.1 erarbeitet. Es umfasst einen Referenzprozess und dazugehörige Hilfsmittel, welche die Anwendung des Prozesses in der Praxis unterstützen. Abschnitt 4.2 beinhaltet das Lösungswissen für die Aufbauorganisation des Venture Client Modells. Es werden ein Rollenmodell und Archetypen für die

Eingliederung des Venture Client Modells in die Primärorganisation bereitgestellt. Das Vorgehensmodell inklusive passender Hilfsmittel zur Organisationsplanung wird in Abschnitt 4.2.2 vorgestellt. In dessen Rahmen kommt das Lösungswissen für die Prozess- und Aufbauorganisation zur Anwendung.

4.1 Lösungswissen für die Prozessorganisation

Der vorliegende Abschnitt stellt Lösungswissen für die Prozessorganisation des Venture Client Modells bereit. Abschnitt 4.1.1 wird ein Venture Clienting Referenzprozess erarbeitet. Dazu passend werden in Abschnitt 4.1.2 verschiedene, die Anwendung des Venture Clienting Prozesses unterstützende Hilfsmittel entwickelt.

4.1.1 Venture Clienting Referenzprozess

Es ist ein Referenzprozess für das Venture Client Modell zu entwickeln. Das Vorgehen zur Entwicklung des Referenzprozess folgt dem Ansatz nach FRANK (siehe Bild 4-1).

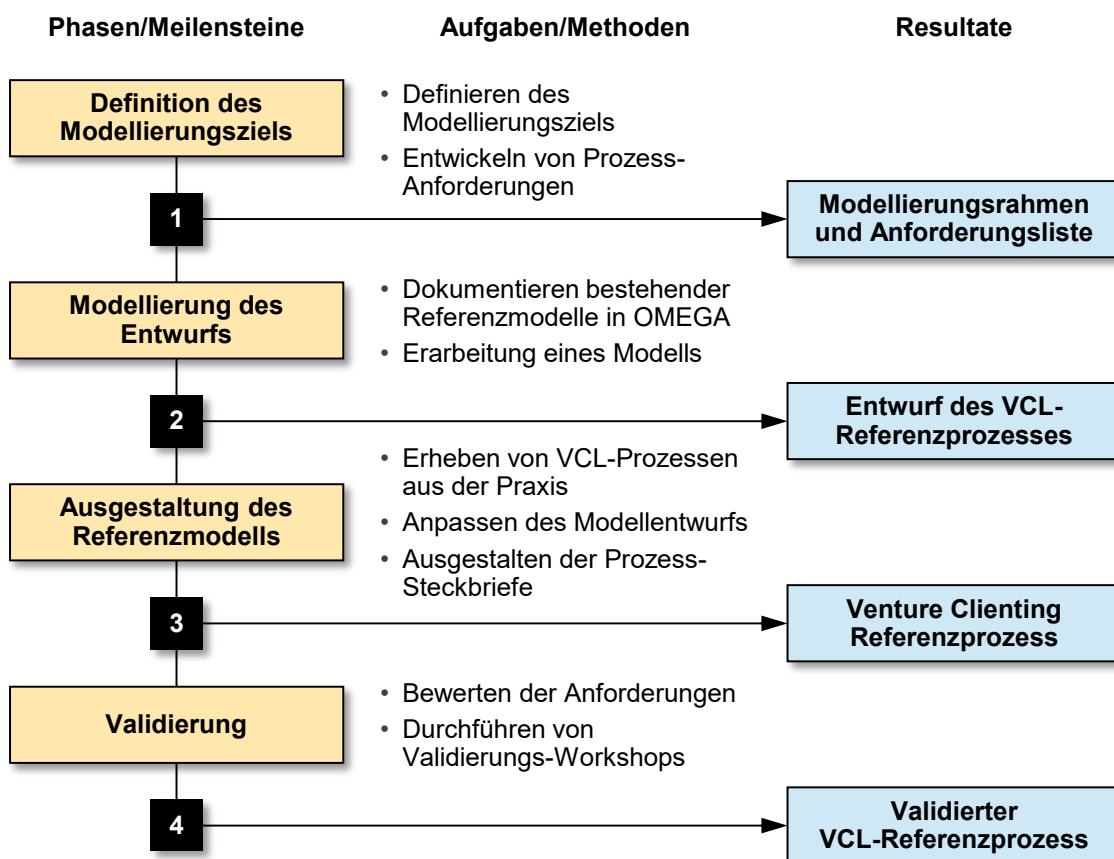


Bild 4-2: Vorgehen zur Entwicklung des Venture Clienting Referenzprozesses

Erstens erfolgt die Definition des Modellierungsziels und die Entwicklung von Anforderungen an den Referenzprozess in Abschnitt 4.1.1.1. In Abschnitt 4.1.1.2 werden in der Literatur existierende Venture Clienting(-ähnliche) Prozesse modelliert. Aus der

Synthese dieser Prozesse ergibt sich der Entwurf des Referenzprozesses. Drittens wird der Entwurf durch Venture Clienting Prozesse aus der Unternehmenspraxis angereichert (siehe Abschnitt 4.1.1.3). Zu diesem Zweck werden zunächst Interviews und Workshops geführt. Die Venture Clienting Prozesse werden anschließend dokumentiert und zur Anpassung des Entwurfs genutzt. Der entstandene Referenzprozess wird in Prozess-Steckbriefe überführt, welche die Organisationsplanung unterstützen. Im letzten Schritt wird der Venture Clienting Referenzprozess gegen die zu Beginn entwickelten Anforderungen bewertet und in zwei Workshops validiert (siehe Abschnitt 4.1.1.4).

4.1.1.1 Definition des Modellierungsziels

Die Referenzprozess-Modellierung beginnt mit der Definition des Modellierungsziels. Die Definition des Modellierungsziels umfasst nach FRANK die Ausgestaltung des Modellierungsrahmens sowie die Erhebung von Anforderungen an den Referenzprozess [Fra21, S. 107].

Der Modellierungsrahmen beschreibt Umfang, Detaillierung und Inhalt des Referenzprozesses [Fra21, S. 108]. Der Umfang bezieht sich auf Start- und Endpunkt des Referenzprozesses [Fra21, S. 108]. Der Referenzprozess startet mit der Identifikation von Problemstellungen für das Venture Clienting („Identify“) und endet mit der Übergabe von Start-up und Start-up-Lösung an den Venture Client („Adopt“). Die Detaillierung definiert die Anzahl der Hierarchieebenen [Fra21, S. 108]. In diesem Fall werden unterhalb der Prozessebene drei Hierarchieebenen eingeführt: Hauptprozess, Subprozess und Prozessschritt. Der Inhalt beschreibt die auszuarbeitenden Aspekte je Prozesselement [Fra21, S. 109]. Für den Venture Clienting Referenzprozess werden Prozessebene und -bezeichnung, Prozesselement-Beschreibung, ein Verweis auf relevante Hilfsmittel sowie die Verknüpfung mit anderen Prozesselementen dokumentiert.

Die Anforderungen stellen die Ausrichtung des Referenzprozesses an den Venture Client Modell-spezifischen Eigenschaften sicher. Die Erhebung der Anforderungen erfolgt Literatur-basiert. Die Grundlage dafür bildet der Systematic Literature Review nach HAARMANN ET AL. [HMR+23, S. 348]. Die dort identifizierten Veröffentlichungen werden nach relevanten Anforderungen durchsucht. Ergebnis der Suche sind 77 Anforderungen. Nach Zusammenfassung ähnlicher Anforderung bleiben 34 Anforderungen übrig (siehe Anhang A3.1).

4.1.1.2 Modellierung des Prozessentwurfs

Zur Modellierung des Prozessentwurfs wird ein Literatur-basiertes Vorgehen gewählt. Existierende Venture Clienting Prozesse werden zunächst beschrieben und hinsichtlich der Abdeckung des Hauptprozesses bewertet. Anschließend werden die Prozesse unter Verwendung von OMEGA modelliert. Aus deren Synthese wird der Prozessentwurf abgeleitet. [Fra21, S. 111 ff.]

Den Ausgangspunkt der Recherche bildet der Systematic Literature Review von HAARMANN ET AL [HMR+23, S. 348]. Sie berücksichtigen einerseits explizit als Venture Clienting Prozess titulierte Prozesse. Andererseits berücksichtigen sie implizit als Venture Clienting Prozess beschriebene Prozesse, wie den des „Startup Supplier Program“ nach KURPJUWEIT & WAGNER oder den des „Solution Insourcer“ nach VAN DER MEER ET AL. [KW20, S. 74 ff.], [VSS+21, S. 5 f.]. Ergänzt wird die Prozessauswahl durch die im Stand der Technik beschriebenen Prozesse (siehe Abschnitt 3.2) Bild 4-3 zeigt die Abdeckung der Hauptprozesse des Venture Clienting Referenzprozesses durch die Prozessmodelle aus der Literatur.

	Identify	Scout	Match	Buy	Pilot	Adopt
Venture Clienting Prozess HAARMANN ET AL. 2023	X	X	X	X	X	X
Venture Clienting Prozess MACHON ET AL. 2023	X	X	X	X	X	X
Venture Clienting Prozess DE FARIA 2023	X	X	X		X	X
Venture Clienting Prozess STOFFREGEN 2025	X	X	X		X	X
Venture Clienting Prozess GUTMANN ET AL. 2024	X	X	X	X	X	X
Wayra-Prozess GUTMANN ET AL. 2020		X			X	X
Startup Supplier Program-Prozess KURPJUWEIT & WAGNER 2020		X	X	X	X	X
Solution Insourcer-Prozess VAN DER MEER ET AL. 2021	X	X			X	X
Corporate-Start-up-Collaboration-Prozess GUTMANN & LANG 2022		X	X	X	X	X
Start-up-Collaboration-Unit-Prozess CORVELLO ET AL. 2023	X	X	X		X	

Bild 4-3: Inhalt bestehender Prozessmodelle

- **Venture Clienting Prozess nach HAARMANN ET AL.:** Der Prozess deckt alle sechs Hauptprozesse ab. Diese werden darüber hinaus detaillierter beschrieben. Da die Beschreibung ausschließlich auf bestehender Literatur fußt, zeigen sich Informationslücken – insbesondere in den Hauptprozessen „Identify“, „Buy“ und „Adopt“. Während „Identify“ und „Adopt“ spärlich beschrieben werden, werden von „Buy“ lediglich einzelne Aspekte ausgeklammert (z. B. IT-Prozess) [HMR+23, S. 350 ff.].

- **Venture Clienting Prozess nach MACHON ET AL.:** Dieser Prozess deckt alle sechs Hauptprozesse ab. Der Hauptprozess „Identify“ wird im Detail betrachtet. Die übrigen Hauptprozesse werden oberflächlich anhand eines Satzes beschrieben. [MHR+23, S. 115].
- **Venture Clienting Prozess nach DE FARIA ET AL.:** Dieser Prozess deckt mit Ausnahme des Buy-Prozesses alle Hauptprozesse ab. Die Strukturierung des Hauptprozesses unterscheidet sich jedoch maßgeblich von den anderen dargestellten Prozessen. Er wird in die sechs Hauptprozesse „Alignment“, „Setup“ (Identify), „Disclosure, Sensitization and Selection“ (Scout und Match), „Bootcamp“ (Pilot), „Demoday“ (Pilot) und „Implementation“ (Adopt) unterteilt. Die Hauptprozesse werden oberflächlich beschrieben [DRS+18, S. 12].
- **Venture Clienting Prozess nach STOFFREGEN:** Der Prozess umfasst die Phasen „Strategic Fields & Pains“ (Identify), „Solution Sourcing“ (Scout), „Solution Evaluation“ (Match), „Pilot Steering“ (Pilot) und „Solution Portfolio Management“ (Adopt) [Sto25, S. 119 ff.]. Die Prozesse werden oberflächlich beschrieben. Der Hauptprozess „Buy“ wird vernachlässigt.
- **Venture Clienting Prozess nach GUTMANN ET AL.:** GUTMANN ET AL. unterteilen den Venture Clienting Prozess in fünf Hauptprozesse: Discover (Identify, Scout), Assess (Match), Buy, Pilot und Adopt [GGH24, S. 171 ff.]. Die Ausführungen der einzelnen Hauptprozesse sind inhaltlich detailliert. Es mangelt jedoch an ausreichender hierarchischer und chronologischer Struktur.
- **Prozess der Venture Clienting Unit WAYRA nach GUTMANN ET AL.:** Der Prozess umfasst die Hauptprozesse „Pre-acceleration“ (Scout), „Project“ (Pilot), „Long-term engagement“ (Adopt). Über die Benennung der Hauptprozesse hinaus erfolgt keine Beschreibung. [GMK+20, S. 418]
- **Startup Supplier Program-Prozess nach KURPJUWEIT & WAGNER:** KURPJUWEIT & WAGNER beschreiben den Start-up Supplier Prozess in Form eines Stage-Gate Prozesses. Er betrachtet vier Hauptprozesse: Identification (Scout), Internal matchmaking (Match), Pilot project (Pilot), Transfer into supply base (Adopt) [KW20, S. 74]. Während die Hauptprozesse Identify und Buy nicht beschrieben werden, werden die restlichen und insbesondere der Adopt-Prozess detailliert betrachtet.
- **Solution Insourcer-Prozess nach VAN DER MEER ET AL.:** VAN DER MEER ET AL. beschreiben einen Prozess zur Lösung von Unternehmensherausforderung durch Start-up-Lösungen. Dazu werden Problemstellungen identifiziert (Identify), Start-ups gescoutet (Scout), ein Pilotprojekt durchgeführt (Pilot) und die erfolgreich getestete Start-up-Lösung langfristig ins Unternehmen integriert (Adopt) [VSS21, S. 5 f.]. Weder werden die Hauptprozesse explizit genannt noch detailliert beschrieben.

- **Corporate-Startup-Collaboration-Prozess nach GUTMANN & LANG:** GUTMANN & LANG beschreiben einen allgemeinen Corporate-Start-Collaboration Prozess, der explizit auch für Venture Clienting Units gilt [GL22, S. 22]. Der Prozess besteht aus den vier Hauptprozessen „Setup“, „Discovery“ (Scout, Match), „Acceleration“ (Buy und Pilot) und „Scaling“ (Adopt), die jeweils in drei weitere Subprozesse unterteilt sind [GL22, S. 22]. Die Subprozesse werden weiterführend nur spärlich erläutert [GL22, S. 22 f.].
- **Prozess einer Start-up-Collaboration Unit nach CORVELLO ET AL.:** CORVELLO ET AL. beschreiben einen Prozess von „Start-up Collaboration Units“. Dieser basiert unter anderem auf Interviews mit einem Venture Clienting Programm. Der Prozess ist übergeordnet in zwei Hauptprozesse unterteilt. Der erste fokussiert die Identifikation von Anwendungsfeldern für Start-up-Lösungen (Identify) und das Start-up-Scouting (Scout). Der zweite umfasst das Matchmaking (Match) und Co-Development Projekt (Pilot). Der Inhalt des Prozesses wird im Folgenden weiter, jedoch nicht tiefgreifend beschrieben. [CFS+23, S. 5 f.]

Die anschließende Modellierung des Prozessentwurfs erfolgt durch zwei Venture Clienting-Experten. Zunächst werden die Prozessmodelle mittels OMEGA dokumentiert. Anschließend werden alle Prozesselemente den sechs Hauptprozessen zugeordnet und paraphrasiert [Fra21, S. 113]. Prozesselemente mit unterschiedlicher Bezeichnung aber gleichem Inhalt werden geclustert. Ein Beispiel sind die Prozesselemente „Challenges veröffentlichen“, „Use Cases veröffentlichen“ und „Technologiebedarfe veröffentlichen“ aus denen sich das Cluster „Problemstellung/ Suchfeld veröffentlichen“ ergibt. Die Cluster werden anschließend in eine chronologische Reihenfolge gebracht. Um Optimierungspotenziale zu identifizieren, wird der Prozessentwurf gegen die Anforderungen bewertet (siehe Anhang A3.1).

4.1.1.3 Ausgestaltung des Referenzprozesses

Die Ausgestaltung des Referenzprozesses erfolgt in drei Schritten: Erhebung und Dokumentation von Venture Clienting Prozessen aus der Praxis, Anpassung des Prozessentwurfs, Dokumentation des Referenzprozesses.

Im ersten Schritt werden 15 Venture Clienting Prozesse aus der Unternehmenspraxis erhoben. Um unterschiedliche Perspektiven auf den Venture Clienting Prozess zu berücksichtigen, werden Unternehmen mit unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit befragt (siehe Bild A-8 im Anhang). Die Prozesserhebung erfolgt in Form von zehn Interviews und fünf Workshops. Die Prozesse werden mit Hilfe von OMEGA modelliert.

Der zweite Schritt beinhaltet die Anpassung des Prozessentwurfs. Zunächst werden die Prozesselemente den sechs Hauptprozessen zugeordnet und paraphrasiert. Daran anknüpfend werden sie den bestehenden Prozesselement-Clustern zugeordnet. Ist eine Zuordnung nicht möglich, wird ein neues Prozesselement-Cluster etabliert und chronologisch

eingeordnet. Anschließend erfolgt die hierarchische Strukturierung der Prozesselement-Clustern (Ebene 2: Subprozess, Ebene 3: Prozessschritt) sowie die Zuordnung der Prozessschritte zu den Subprozessen. Sind Prozessschritte keinem der existierenden Subprozess sinnvoll zuzuordnen, werden weitere Subprozesse hinzugefügt. Sind einem Subprozess keine Prozessschritte zuzuordnen, werden diese durch Rückfragen an die bereits befragten Unternehmen ermittelt. Abschließend werden die einzelnen Prozessschritte miteinander verknüpft, um Prozessreihenfolge und Abhängigkeiten (z. B. Schleifen, Prozesssprüngen) abzubilden. Das Ergebnis sind 27 Subprozesse und 98 Prozessschritte, welche den sechs Hauptprozessen zugeordnet sind. Dokumentiert wird der so entstandene Referenzprozess in Form von Prozess-Steckbriefen (siehe Bild 4-4). Die vollständige Übersicht der Steckbriefe ist Anhang A3.2 zu entnehmen.

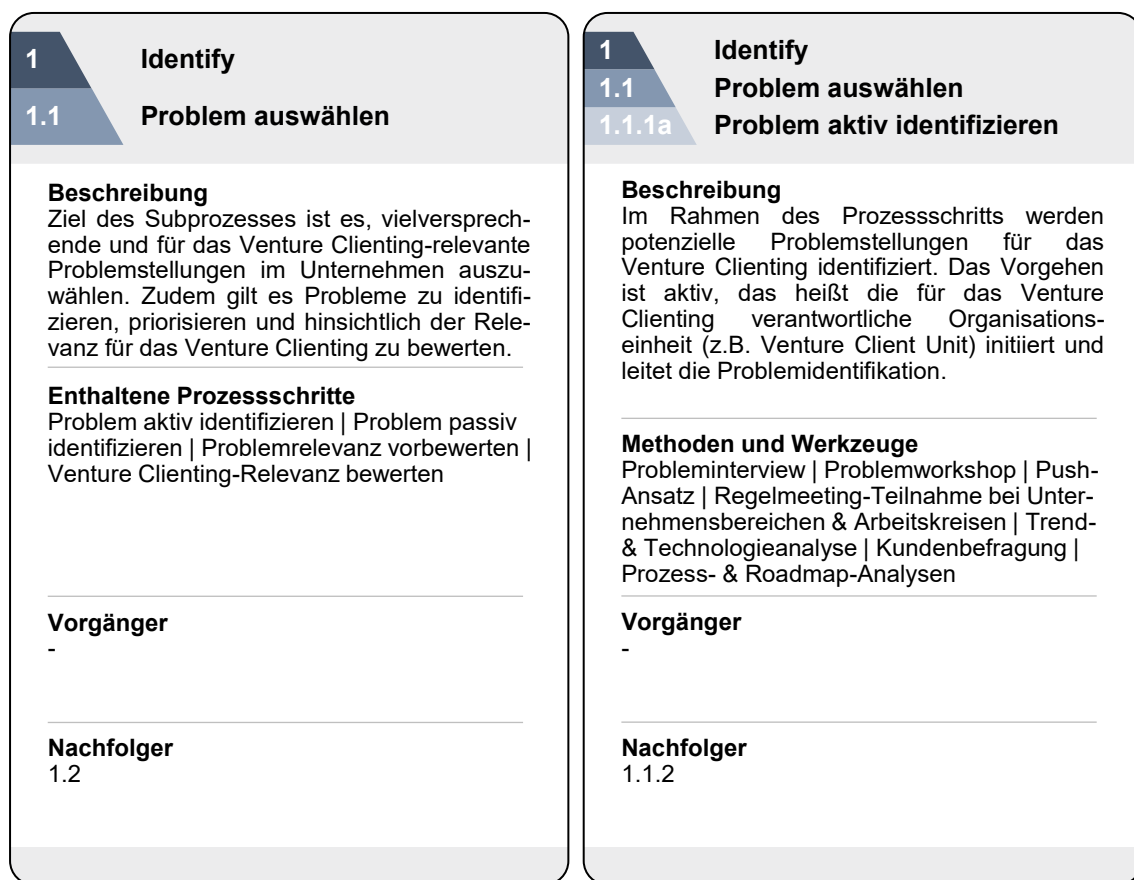


Bild 4-4: Subprozess-Steckbrief (links) und Prozessschritt-Steckbrief (rechts) in Anlehnung an FRANK [Fra21, S. 117 f.]

Subprozess-Steckbrief und Prozessschritt-Steckbrief verfügen über einen Steckbriefkopf. Dieser dient der Einordnung des Subprozesses in den Referenzprozess und beinhaltet Nummerierung¹³ und Benennung. Der inhaltliche Kern des Subprozess Steckbriefs

¹³ Beinhalten Nummerierungen Buchstaben, z. B. 2.2a und 2.2b, verweist dies auf parallele Prozesse bzw. Prozess-Alternativen.

besteht aus der inhaltlichen Beschreibung des Subprozesses, den darin enthaltenen Prozessschritten sowie dessen Verknüpfung mit anderen Subprozessen über den „Vorgänger“ und „Nachfolger“. Der Prozessschritt-Steckbrief weist anstatt der Kategorie „Enthaltene Prozessschritte“ die Kategorie „Hilfsmittel“ auf, die in diesem Prozessschritt zur Anwendung kommen.

Der dokumentierte Referenzprozess ist als Pull-Prozess ausgelegt. (siehe Abschnitt 2.3.1). Die aus Gestaltung als Push-Prozess ergibt sich durch die Ergänzung eines zusätzlichen Hauptprozesses „Scout“ vor dem Startpunkt des Pull-Prozesses „Identify“. Hier werden Start-ups gescoutet und dem Venture Client vorgestellt, um bisher unbekannte Problemstellungen aktiv zu identifizieren. Entsprechend ist der Start-up-Push als Methode im Prozessschritt-Steckbrief „1.1.1a Problem aktiv identifizieren“ vermerkt.

4.1.1.4 Validierung des Referenzprozesses

Im vierten Schritt wird der entwickelte Referenzprozess validiert. Die Validierung erfolgt durch zwei Workshops und die Bewertung des Referenzprozesses anhand der zuvor definierten Anforderungen. Teilnehmer des ersten Workshops sind ein Moderator sowie Mitarbeiter der Praxispartner des Konsortiums. Teil des zweiten Workshops sind zwei wissenschaftliche Experten mit Praxiserfahrung im Venture Clienting. Im Rahmen beider Workshops wird die Prozesshierarchie hinsichtlich ihrer Eignung zur Prozessoptimierung und -planung, die Prozessreihenfolge sowie der Inhalt eines jeden Prozesselements diskutiert. Ergebnis ist der validierte Venture Clienting Referenzprozess. Aus den Workshops ergeben sich folgende Anpassungsbedarfe:

- **Granularität der Prozessschritte:** Prozessschritte sind teils zu feingliederig oder zu abstrakt dargestellt. Dies erschwert die Anwendung in der Praxis. Einerseits wird beispielsweise der Prozessschritt „PoC durchführen“ als zu abstrakt bewertet. Dessen Unterteilung in die Prozessschritte „Konzept erstellen“, „PoC erstellen“, „Validierungsplan erstellen“ und „PoC testen“ wird als zielführender empfunden. Andererseits erweist sich die Darstellung der Prozessschritte „Unternehmensinterne Regelmeetings durchführen“ und „Regelmeetings mit Start-ups durchführen“, „Regelmeeting mit allen Projektpartnern durchführen“ als zu detailliert. Es erfolgt eine zweckmäßige Konsolidierung der Prozessschritte zum Prozessschritt „Regelmeetings durchführen“.
- **Abbildung unterschiedlicher Prozessabfolgen:** Einzelne Subprozesse können an verschiedenen Stellen im Prozess durchlaufen werden. Diese Möglichkeit gilt es im Prozess zu berücksichtigen. Ein entsprechendes Beispiel ist der Subprozess „NDA abschließen“. Abhängig davon, ob sensible Inhalte bereits zur Vorbereitung des Start-ups auf die Use Case-Demo geteilt werden müssen, ist der Subprozess vor der Use Case-Demo oder erst im Rahmen des Buy-Prozesses zu durchlaufen.

- **Reihenfolge von Prozessschritten:** Eine Veränderung der Reihenfolge erscheint zum Beispiel für die Prozessschritte „Venture Clienting-Relevanz bewerten“ und „Problemrelevanz vorbewerten“ sinnvoll. Entsprechend der beschriebenen Reihenfolge könnten für das Unternehmen hoch-relevante Problemstellungen aufgrund einer fehlenden Relevanz für das Venture Clienting frühzeitig verworfen werden. Um dies zu verhindern und die Möglichkeit zu bewahren, die Problemstellungen an andere Unternehmensbereiche weiterzuleiten (z. B. Innovationsmanagement, Forschung und Entwicklung) empfiehlt sich eine Anpassung der Prozessschritt-Reihenfolge.

Im Anschluss an die Validierungsworkshops wird eine abschließende Bewertung des erarbeiteten Referenzprozesses anhand der zuvor definierten Anforderungen vorgenommen. Die Bewertung zeigt die Erfüllung aller Anforderungen (siehe Anhang A3.1).

Die Validierung bestätigt die Gültigkeit des erarbeiteten Venture Clienting Referenzprozesses. Dieser kann durch die Anwendungen bei weiteren Unternehmen weiter verbessert werden.

4.1.2 Prozess-unterstützende Hilfsmittel

Die Beschreibung des Prozessschritts in Form der Prozessschritt-Steckbriefe ist nicht immer ausreichend. Es bedarf darüber hinaus Hilfsmittel, welche die Anwendung der Prozessschritte in der Unternehmenspraxis unterstützen. Die Auswahl der zu entwickelnden Hilfsmittel resultiert aus wesentlichen Prozess-Problemfeldern sowie der Priorisierung innerhalb des Konsortiums. Auf diese Weise werden 14 Hilfsmittel für den Venture Clienting Prozess erarbeitet.

Das allgemeingültige Vorgehen zur Erarbeitung der Hilfsmittel ist in drei Schritte unterteilt (siehe Bild 4-5). Zuerst wird ein Entwurf des jeweiligen Hilfsmittels erarbeitet. Dazu werden einerseits relevante Ansätze aus der Literatur zusammengetragen. Die verwendeten Ansätze werden im jeweiligen Abschnitt genannt. Andererseits werden Erkenntnisse aus der Unternehmenspraxis (z. B. Interviews und Workshops) zusammengestellt. Aufbauend auf dieser Wissensbasis wird der Entwurf synthetisiert. Der zweite Schritt beinhaltet im Kern die Vorstellung des Entwurfs im Konsortium und dessen anschließende Diskussion zur Identifikation von Verbesserungspotenzialen. Diese werden nachfolgend eingearbeitet. Im dritten Schritt erfolgt die Validierung. Dazu wird der Entwurf vorrangig von den Unternehmenspartnern des Konsortiums in aktuellen Projekten eingesetzt. Da jedoch einige Hilfsmittel (Venture Clienting-Relevanz-Checkliste, RfP-Vorlage und Adoption-Strategie-Portfolio) zum Ende der Dissertationszeit entstanden sind und Venture Clienting-Projekte sich meist über einen Zeitraum von Monaten erstrecken, werden diese Hilfsmittel anhand vergangener Venture Clienting-Projekte validiert. Die Hilfsmittel werden im Folgenden in Hauptprozess-spezifischen Abschnitten vorgestellt. Dabei entfallen die meisten Hilfsmittel auf die ersten vier Hauptprozesse. Dies ist deren

Standardisierungspotenzial. Pilotprojekt und Adoption sind projektspezifisch und weisen daher ein geringeres Standardisierungspotenzial auf.

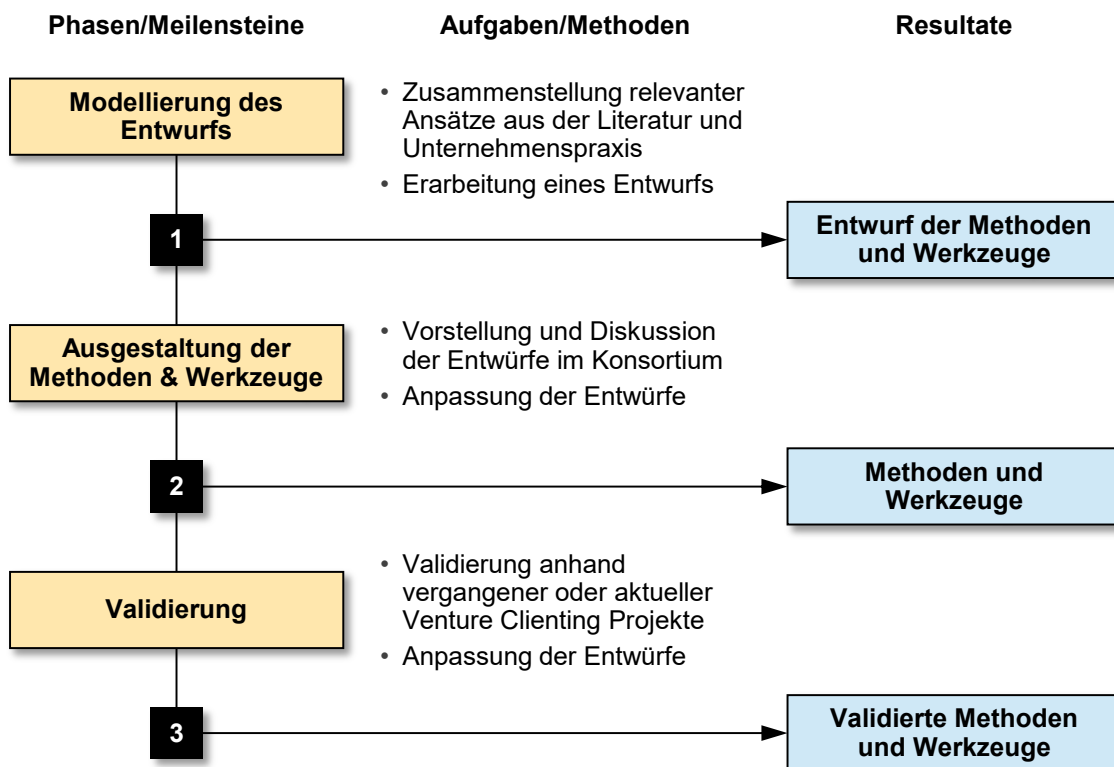


Bild 4-5: Vorgehen zur Erarbeitung der Hilfsmittel

4.1.2.1 Hilfsmittel für den Identify-Prozess

Dieser Abschnitt stellt die Hilfsmittel für den Identify-Prozess vor. Dies sind die folgenden fünf: Problem Collection Form, Probleminterview, Venture Clienting-Relevanz-Checkliste, Use Case-Canvas und Use Case Priorisierungsportfolio.

Problem Collection Form

Eine Problem Collection Form existiert in der bisherigen Literatur abseits der Vorveröffentlichungen im Rahmen dieser Arbeit nicht [MHR+23, S. 118], [BHM+24, S. 9]. MAIS ET AL. beschreiben lediglich die Existenz eines solchen Hilfsmittels in der Unternehmenspraxis [MWK23, S. 11]. GUTMANN ET AL. stellen strukturlos sechs verwandte Fragestellungen zur Identifikation von Problemstellungen bereit [GGH24, S. 178]. Die Problem Collection Form ist in Bild 4-6 dargestellt.

Sie wird zur standardisierten Einreichung von Problemstellungen durch Unternehmensmitarbeiter genutzt. Die darin enthaltenen Fragestellungen sollen den Mitarbeitern der Venture Clienting-Einheit helfen, ein gutes Verständnis für die Problemstellung zu entwickeln, Rückfragen zu vermeiden und die Problembewertung vorzunehmen.

Die Fragestellungen unterteilen sich in drei Kategorien. Erstens gilt es, die Motivation zur Zusammenarbeit mit Start-ups zu erfragen. Zweitens sind Rahmenbedingungen in Form der Innovationsart, des Fälligkeitsdatums und die erwartete Höhe des Nutzens der Problemlösung zu klären. Drittens soll ein detailliertes Problemverständnis aufgebaut werden. Dazu sind die Ausgangssituation, die Problemstellung, bereits getestete alternative Lösungsansätze und deren Defizite sowie der Nutzen der Problemlösung im Detail zu beschreiben. Um die unternehmensinterne Reichweite zu erhöhen, kann die Problem Collection Form in Microsoft Forms, Google Docs oder idealerweise in die Venture Clienting-Software eingebunden werden.

Warum wollen Sie mit einem Start-up zusammenarbeiten?

Keine andere Lösung verfügbar	Lösungsprozess beschleunigen
Keine internen Ressourcen	Neue Technologie testen
Sonstiges	

Um welche Innovationsart handelt es sich?

Produkt	Produktionsprozess
Geschäftsprozess	Geschäftsmodell

Bis wann benötigen sie eine Lösung?

Sofort	In ein bis drei Monaten
In drei bis sechs Monaten	Nicht dringlich

Wie groß ist der erwartete Nutzen?

Gering	Eher gering
Eher groß	Groß

Was sind Ausgangssituation?



Was ist die Problemstellung



Was sind (Defizite) alternative(r) Lösungen?



Was ist erwartete Nutzen der Lösung?



Bild 4-6: Problem Collection Form

Probleminterview

Für das Probleminterview existieren in der Literatur abseits der Vorveröffentlichungen keine vergleichbaren Ansätze [BHM+24, S. 8]. Durch dessen Anwendung können Problemstellungen innerhalb des Unternehmens aktiv identifiziert werden. Die Interviews können mit unterschiedlichen Personen geführt werden. Besonders geeignet sind Gruppen- bzw. Teamleiter sowie Produkt-, Prozess-, oder Geschäftsmodell-Verantwortliche. Sie vereinen Nähe zu operativen Tätigkeiten mit einem holistischen Überblick über das Innovationsobjekt. Das Interview erfolgt im Rahmen eines ein- bis zweistündigen Termins, welcher sich in Termineinführung (Vorstellungsrunde, Erläuterung des Interview-Verlaufs), Problem-Identifikation und Problem-Priorisierung unterteilt. Das Problemidentifikation beinhaltet drei Abschnitte: Ausgangssituation, Problemstellungen und Potenziale. Im Rahmen der Priorisierung werden die identifizierten Problemstellungen durch den Interviewpartner nach ihrer Wichtigkeit geordnet. Im Folgenden wird der Interviewleitfaden für das Probleminterview detailliert vorgestellt.

Ausgangssituation: Die Fragen dieses Abschnitts soll ein Verständnis für die Arbeit des Teams und des Interviewpartners sowie für das Innovationsobjekt aufgebaut werden. Um das Innovationsobjekt im Detail zu verstehen, können neben einfachen Fragestellungen auch spezifische Methoden angewendet werden. Für Produkte eignet sich beispielsweise die Erstellung eines Funktionsbaums (im Falle eines Mähdreschers z. B. „Getreide mähen“, „Mähdrescher antreiben“) oder eine Gliederung des Produkts in Baugruppen und Komponenten (z. B. Mähwerk, Antrieb, Fahrerkabine). Bei Prozessen eignet sich eine Prozessdokumentation, wobei der verantwortete Prozess in weitere Prozesselemente heruntergebrochen wird. Ist das Innovationsobjekt ein Geschäftsmodell kann z. B. eine Business Model Canvas herangezogen werden, um ein besseres Verständnis aufzubauen.

- Welches Ziel verfolgt ihr Team im Unternehmen (z. B. „Platzierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber“ als Ziel für das Team „Employer Branding“)?
- Was sind die Aufgaben und Verantwortungsbereiche ihres Teams?
- Was sind ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche?
- Wie sind Produkt, Prozess oder Geschäftsmodell strukturiert?

Problemstellungen: Auf Basis der Informationen aus dem Abschnitt „Ausgangssituation“ werden konkrete Problemstellungen abgeleitet. Dabei wird zwischen bekannten und unbekannten Problemen unterschieden. Erstere werden direkt vom Interviewpartner genannt. Letztere sind dem Interviewpartner nicht direkt präsent und müssen über verschiedene Fragestellungen identifiziert werden. Die Fragestellungen können je nach Innovationsobjekt variieren. Im Folgenden werden Fragestellungen für das Innovationsobjekt „Prozess“ exemplarisch dargestellt.

- Bekannte Problemstellungen:
 - Mit welchen Venture Clienting-relevanten Problemstellungen sind Sie aktuell konfrontiert?
- Unbekannte Problemstellungen:
 - Können Sie sich Maßnahmen vorstellen, welche die Qualität des Prozesses verbessern würden (z. B. „mehr qualitativ hochwertige Bewerbungen“ im Rahmen des Recruiting-Prozesses)?
 - Sind Ihnen Prozesse bekannt, die zu viele Ressourcen oder zu viel Zeit in Anspruch nehmen?
 - Gibt es die Möglichkeit, Prozessschritte zu digitalisieren oder zu automatisieren?
 - Existieren Problemstellungen, für die intern und bei externen Partnern keine Lösung gefunden werden konnte?
 - Gibt es Projekte oder Themen, die aufgrund von Personalengpässen noch nicht angegangen wurden?

Potenziale: In diesem Abschnitt soll der Interviewpartner weniger an Problemstellungen in bestehenden Strukturen denken, sondern soll angeregt werden, über den Tellerrand hinausblicken. Hierzu können Mitarbeiter der Venture Clienting-Einheit auch beispielhafte Start-ups im Sinne des Push-Prozesses mit in das Interview einbringen.

- Gibt es konkrete Start-up-Lösungen, die Sie spannend finden und die Sie gerne testen würden?
- Sind Ihnen Technologien und Trends bekannt, die ihre Arbeit und die ihres Teams zukünftig beeinflussen oder verändern?

Venture Clienting -Relevanz-Checkliste

Für die Venture Clienting-Relevanz-Checkliste existieren in der Literatur keine vergleichbaren Ansätze. Ihr Ziel ist es, unter der Vielzahl existierender Problemstellungen diejenigen auszuwählen, die sich für das Venture Client Modell eignen. Dazu werden vier Leitfragen formuliert. Werden die ersten drei Leitfragen mit „Ja“ beantwortet kommt das Venture Clienting Modell zum Einsatz. Des Weiteren kann es zielführend sein das Venture Client Modell anzuwenden, wenn die Fragestellungen eins, zwei und vier mit „Ja“, Fragestellung drei jedoch mit „Nein“ beantwortet wird. In diesem Fall ist zu überprüfen, ob Start-up-Lösungen aufgrund ihres innovativen Charakters einen signifikanten Vorteil gegenüber Lösungen etablierter Lieferanten bieten.

- 1) **Kernkompetenz:** Betrifft das Problem keine Kernkompetenz des Unternehmens bzw. führt dessen Lösung nicht zu einem bedeutenden Wettbewerbsvorteil?¹⁴
- 2) **Externe Lösungen:** Existiert eine externe Lösung, die ohne Risiko hinsichtlich strategischer Abhängigkeiten und Verfügbarkeit integrierbar ist?
- 3) **Etablierter Zulieferer:** Bietet kein externer Zulieferer eine Lösung für die Problemstellung?
- 4) **Innovationsbedarf:** Muss die Lösung besonders innovativ sein bzw. tangiert die Problemstellung Technologien und Trends mit besonders innovativem Charakter?

Use Case-Canvas

Die Use Case-Canvas ist in Bild 4-7 dargestellt und beschreibt einen Use Case für das Venture Clienting. Dazu sind fünf Aspekte zu definieren: Mission, Problembeschreibung, Lösungsbedarf, Umsetzungsaufwand und Mehrwert für das Unternehmen.

Die Mission beschreibt Motivation und Zielsetzung des Use Cases. Die Problembeschreibung umfasst die Aspekte Ausgangssituation, Problemstellung, alternative Lösungen und deren Defizite. Diese Informationen können beispielsweise aus der Problem Collection Form übernommen werden. Der Lösungsbedarf wird durch den Lösungsansatz, Start-up-Anforderungen und Scouting-Informationen charakterisiert. Der Lösungsansatz beschreibt die Art und Weise, auf die die Problemstellung gelöst werden soll. Beispielsweise kann der Verschleiß eines Werkzeugs zum Umformen von Stahlnieten über einen Predictive Maintenance-Ansatz am Werkzeug oder durch die Überwachung der Qualität der Stahlnieten überwacht werden. Start-up-Anforderungen können Anforderungen an die Start-up-Lösung (z. B. Display-Auflösung) oder an das Start-up selbst beinhalten (z. B. Unternehmenssitz in Deutschland). Es gilt notwendige (Must-have) und wünschenswerte (Nice-to-have) Anforderungen zu unterscheiden. Scouting-relevante Informationen fokussieren wesentliche Technologie, Trends oder bereits bekannte Start-ups. Sie sollen dem Start-up-Scout Anhaltspunkte für das spätere Scouting geben. Der Umsetzungsaufwand setzt sich aus Budget, Timing, Personal, Ressourcen und Projektrisiken zusammen. Neben der Abschätzung des Umsetzungsaufwands hat der Abschnitt den Zweck sicherzustellen, dass Venture Clients benötigte Budgets, Personal und Ressourcen zur Verfügung stellen können. Der Mehrwert beinhaltet den monetären Mehrwert, den nicht-monetären Mehrwert (z. B. Unternehmensimage oder Mitarbeiterzufriedenheit), die strategische Relevanz und das Skalierungspotenzial. Die strategische Relevanz beschreibt inwiefern der Use Case auf strategische Ziele des Unternehmens (z. B. Kostensenkung, Emissionsreduktion) einzahlt. Das Skalierungspotenzial zeigt z. B. auf, ob eine Lösung

¹⁴ Kernkompetenzen tragen wesentlich zum Wettbewerbsvorteil von Unternehmen bei [GDE+19, S. 28]. Dementsprechend empfiehlt sich der interne Aufbau der Kompetenz (z. B. Akquisition) anstatt deren Einkauf bei Lieferanten [GDE+19, S. 43]. Ein hypothetisches Beispiel ist eine Start-up-Lösung, die es ermöglicht, Strom verlustarm über große Distanzen, ohne den Einsatz von Verbindern zu transportieren. Ein Hersteller von Verbindungstechnik würde dieses Start-up kaufen anstatt, die Lösung einzukaufen.

für die End-of-Line-Qualitätskontrolle aus Werk A auch in Werk B eingesetzt werden kann. Falls möglich wird abschließend aus dem Umsetzungsaufwand und dem Mehrwert ein Business Case erstellt.

 Mission		
1.1 Motivation Warum soll eine Start-up-Lösung zur Problemlösung genutzt werden? (z. B. keine Lösung bei etablierten Lieferanten verfügbar)	1.2 Zielsetzung Was ist die Zielsetzung der Zusammenarbeit mit dem Start-up? (z. B. Prozesskosteneinsparung von 50%)	
 Problembeschreibung		
2.1 Ausgangssituation Was ist die Ausgangssituation?	2.2 Problemstellung Was ist das Problem der aktuellen Situation?	2.3 Alternative Lösungen Welche alternativen Lösungen sind bekannt und welche Defizite weisen sie auf?
 Lösungsbedarf		
3.1 Lösungsansatz Wie soll die Problemstellung gelöst werden?	3.2 Start-up-Anforderung Welche Anforderungen werden an das Start-up und dessen Lösung gestellt?	3.3 Scouting-Informationen Was sind lösungs-relevante bekannte Start-ups, Technologien oder Trends?
 Mehrwert		
4.1 Monetärer Mehrwert Wie groß ist der monetäre Mehrwert für das Unternehmen (z. B. Umsatzsteigerung)?	4.2 Nicht-monetärer Mehrwert Welcher nicht-monetäre Mehrwert entsteht für das Unternehmen (z. B. Mitarbeiterzufriedenheit)?	
4.3 Strategische Relevanz Zahlt die Problemstellung auf strategische Ziele des Unternehmens ein? (z. B. Kostensenkung, Nachhaltigkeit)	4.4 Skalierungspotential Welche weiteren Stakeholder können von dem Use Case profitieren? (z. B. Skalierung über mehrere Produktionsstätten)	
 Umsetzungsaufwand		
5.1 Budget Wie viel Budget wird benötigt und kann dieses zur Verfügung gestellt werden?	5.2 Personal Welches Personal wird benötigt und steht es zur Verfügung?	5.3 Ressourcen Welche Ressourcen werden benötigt und können diese bereitgestellt werden?
5.4 Timing Wie lange dauert das Pilotprojekt und bis wann muss es abgeschlossen sein?		5.5 Projektrisiken Welche technischen, kulturellen und politischen Hindernisse können auftreten?

Bild 4-7: Use Case-Canvas

Use Case-Priorisierungsportfolio

Für das Use Case-Priorisierungsportfolio (siehe Bild 4-8) existieren in der Literatur abseits der Vorveröffentlichungen im Rahmen dieser Arbeit keine vergleichbaren Ansätze [BHM+24, S. 10]. Es dient primär der Auswahl von Use Cases für das Scouting. Es kann jedoch auch zur Priorisierung von identifizierten Problemstellungen eingesetzt werden.

Die X-Achse stellt den Umsetzungsaufwand des Use Cases dar und setzt sich aus der Use-Case-Komplexität (technische und organisatorische Komplexität), dem Ressourcenbedarf (Budget, Personal und weiteren Ressourcen) und kulturellen und unternehmenspolitischen Hindernissen zusammen. Die Y-Achse beschreibt den Mehrwert für das Unternehmen und umfasst die Aspekte, monetärer Mehrwert, nicht-monetärer Mehrwert, strategische Relevanz und Skalierungspotenzial.

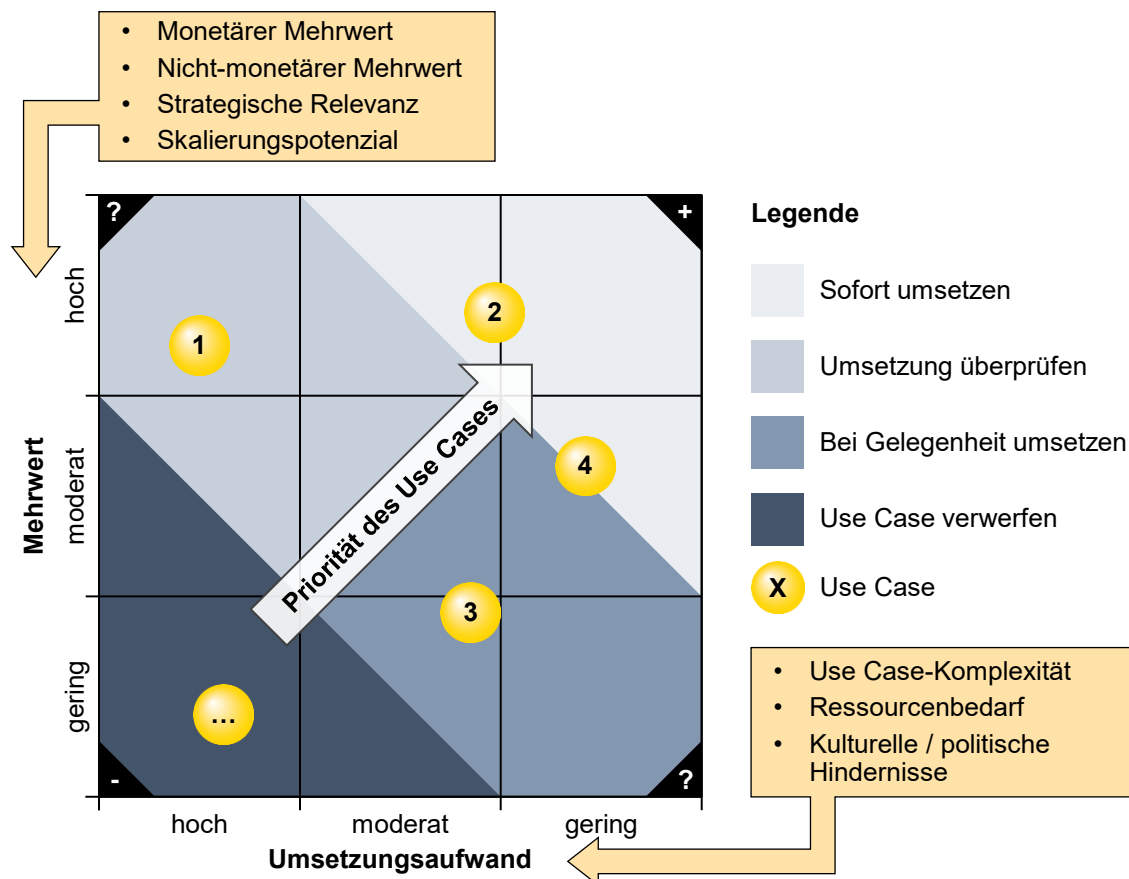


Bild 4-8: Use Case-Priorisierungsportfolio

Das von den Achsen aufgespannte Portfolio beinhaltet vier Bereiche. Der Bereich „Use Case verwerfen“ ist durch einen hohen Umsetzungsaufwand und einen geringen Mehrwert gekennzeichnet. Der Bereich „Bei Gelegenheit umsetzen“ beinhaltet Use Cases mit geringem Umsetzungsaufwand und geringem Mehrwert. Sind Kapazitäten zur Durchführung des Projekts nicht durch vielversprechendere Projekte gebunden, kann das Projekt durchgeführt werden. Im Bereich „Umsetzung überprüfen“ sind Use Cases mit hohem Umsetzungsaufwand und hohem Mehrwert zu verorten. Es ist zu prüfen, ob Aufwände

reduzierbar sind. Use Cases mit einem geringen Umsetzungsaufwand und einem hohen Mehrwert sind dem Bereich „Sofort umsetzen“ zugehörig und sind als erstes umzusetzen. Die Bewertung und Einordnung der Use Cases in das Portfolio erfolgt auf Basis der Use Case-Canvas. Abhängig vom gewünschten Aufwand erfolgt die Einordnung direkt auf Basis dieser Informationen oder systematisch durch eine zusätzliche Nutzwertanalyse.

4.1.2.2 Hilfsmittel für den Scout-Prozess

Dieser Abschnitt stellt die Hilfsmittel für den Scout-Prozess vor. Dies sind die folgenden drei: Scouting Canvas, Scouting Methoden und Start-up-Bewerbungsformular.

Scouting-Canvas

Es existiert zwei Scouting-Canvas – für den Push-Fall (siehe Bild 4-9) und den Pull-Fall.

 Titel	 Ansprechpartner	 Fälligkeitsdatum
 Mission		
1.1 Motivation Warum soll eine Start-up-Lösung zur Problemlösung genutzt werden? (z. B. keine Lösung bei etablierten Lieferanten verfügbar)		1.2 Zielsetzung Was ist die Zielsetzung der Zusammenarbeit mit dem Start-up? (z. B. Prozesskosteneinsparung von 50%)
 Anwendungskontext		
2.1 Relevante Anwendungsbereiche Was sind relevante Anwendungsbereiche und wie sind diese strukturiert bzw. aufgebaut? (z. B. Mähdrescher, Mähwerk, Einkaufsprozess, Verhandlung von Lieferanten-Angeboten, Cyber-Security-Infrastruktur, Geschäftsmodell für B2B-Spühlmaschinen)		
2.2 Nicht relevante Anwendungsbereiche Welche Anwendungsbereiche sind nicht relevant und warum?	2.3 Verwandte Anwendungsbereiche Welche ähnlichen Bereiche bieten ähnliche Anwendungsfälle (z. B. Batteriemanagement für Mähdrescher aus der Automobilindustrie)	
 Lösungskontext		
3.1 Relevante Technologien und Trends Welche Technologien und Trends sind relevant? (z. B. KI, Nachhaltigkeit)		3.2 Nicht relevante Technologien & Trends Welche Technologien und Trends sind nicht relevant? (z. B. Augmented Reality, Flexible Arbeitsmodelle)
3.3 Start-up-Anforderungen Welche Anforderungen werden an das Start-up und dessen Lösung gestellt? (z. B. Displayauflösung, Unternehmenssitz)		3.4 Beispiel-Start-ups Sind bereits Start-ups bekannt, die zu dem vorliegenden Scouting-Auftrag passen?

Bild 4-9: Scouting-Canvas für den Push-Prozess

Sie werden an den Scout übergeben und beinhalten alle Scouting-relevanten Informationen. Die Scouting-Canvas für den Pull-Fall besteht aus den Abschnitten „Mission“, „Problembeschreibung“ und „Lösungsbedarf“ der Use Case-Canvas (siehe Bild 4-7). Sie wird durch die Aspekte „Titel“, „Ansprechpartner“ und „Fälligkeitsdatum“ ergänzt. Für den Push-Fall unterscheidet sich die Canvas wesentlich und baut auf den Überlegungen von EBEL ET AL. auf [EMM22, S. 265 f.]. Die Canvas enthält ebenfalls „Titel“, „Ansprechpartner“ und „Fälligkeitsdatum“ sowie die Aspekte der „Mission“. Darüber hinaus beschreibt sie den Anwendungs- und Lösungskontext, die zusammen ein Suchfeld ergeben. Ersterer grenzt den Anwendungsbereich relevanter Start-up-Lösungen ab. Dazu werden neben den relevanten Anwendungsbereichen (z. B. Mähdrescher) auch verwandte Anwendungsbereiche (z. B. Batteriemanagement aus der Automobilindustrie) und nicht relevante Anwendungsbereiche beschrieben [EMM22, S. 266]. Zweiterer beschreibt relevante und nicht relevante Technologien und Trends sowie Anforderungen an Start-up-Lösungen und, falls bekannt, beispielhafte Start-ups als Orientierung für den Scout [EMM22, S. 266].

Scouting Methoden¹⁵

In der Literatur werden verschiedene Scouting-Methoden genannt [KW20, S. 74 f.], [GL22, S. 22], [GGH24, S. 187]. In besondere SIMON liefert eine detaillierte Übersicht, die zur Charakterisierung der Scouting-Methoden herangezogen wird [Sim18, S. 49 f.]. Bild 4-10 stellt eine Übersicht relevanter Scouting-Methoden dar.

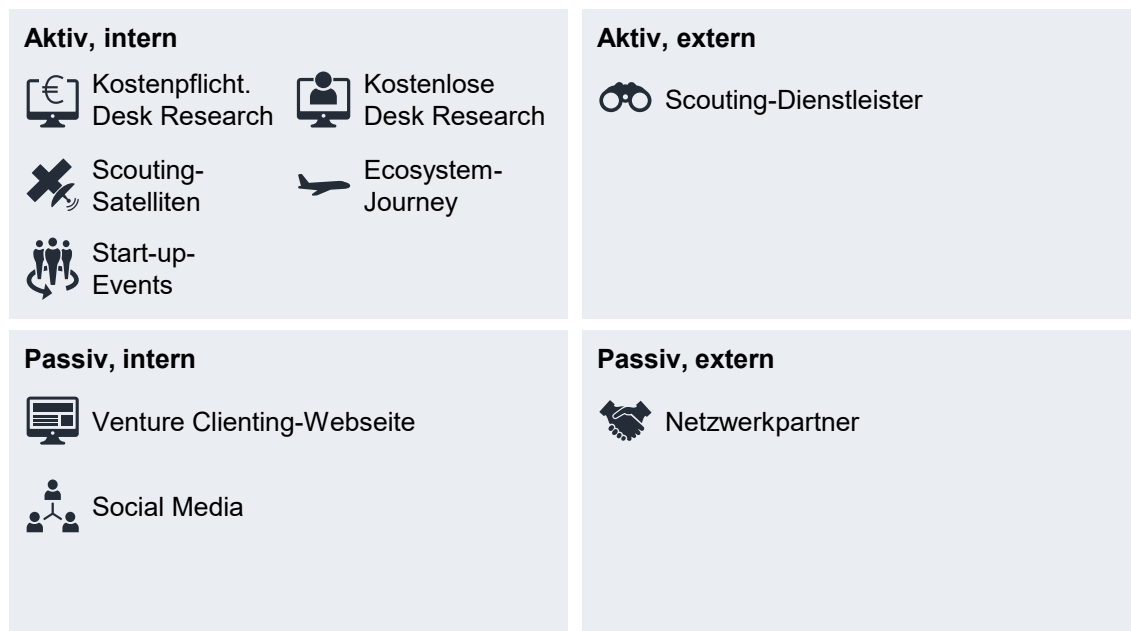


Bild 4-10: Übersicht verschiedener Scouting-Methoden

¹⁵ Teile des Inhalts dieses Kapitels sind aus der Arbeit von JILKA [JHS23] entnommen worden.

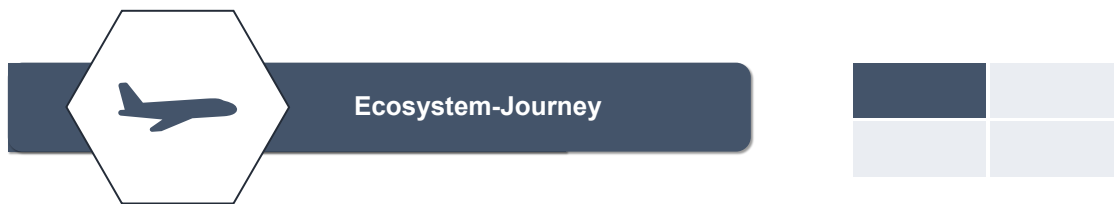
Die Methoden sind in vier Kategorien einsortiert: „Aktiv, intern“, „Aktiv, extern“, „Passiv, intern“, und „Passiv, extern“. Die Kategorien werden durch zwei Dimensionen mit jeweils zwei Ausprägungen aufgespannt. Die Verortung der für das Scouting genutzten Ressourcen im Unternehmen (intern) oder außerhalb des Unternehmens (extern) wird auf der X-Achse abgebildet. Die Y-Achse beschreibt, ob das Unternehmen beim Start-up-Scouting selbst aktiv werden muss (aktiv) oder nicht (passiv).

Die den Kategorien zugeordneten Scouting-Methoden werden anhand von Steckbriefen charakterisiert. Bild 4-11 zeigt beispielhaft einen solchen Steckbrief für die Methode „Ecosystem-Journey“.¹⁶ Der Steckbrief umfasst folgende Inhalte:

- **Kurzbeschreibung:** Die Kurzbeschreibung erklärt die Scouting-Methode und ihre Funktionsweise.
- **Beispiele:** In dieser Sektion sind Logos verschiedener Vertreter der Scouting-Methode dargestellt. So kann die Ecosystem-Journey z. B. in Zusammenarbeit mit lokalen Ökosystem-Partnern durchgeführt werden. Diese übernehmen unter anderem das Scouting.
- **Use Case:** Der Bereich Use Case beschreibt, für welche Anwendungsfälle sich die Methode eignet. Sie eignet sich entweder für das Scouting für konkrete Venture Clienting Use Cases (Pull-Ansatz), um interessante und vorher unbekannte Start-up-Lösungen zu identifizieren (Push-Ansatz) oder um ein konkretes Start-up-Ökosystem kennenzulernen und sich zu vernetzen.
- **Problem-Solution-Fit:** Der Problem-Solution-Fit bewertet, inwiefern die Methode geeignet ist, um Start-up-Lösungen für konkrete Use Cases zu identifizieren. Ausprägungen sind „Gering“, „Mittel“, und „Hoch“.
- **Ressourcenbedarf:** Dieser Bereich beschreibt die Art der für das Scouting benötigten Ressourcen. Zum einen können Personalressourcen benötigt werden, um beispielsweise einen Ökosystem-Partner zu identifizieren. Zum anderen kann Budget notwendig sein, um z. B. eine Reise in das Ökosystem zu finanzieren. Keine Ressourcen werden unter anderem bei der Methode „Venture Clienting Website“ benötigt. Hier bewerben sich Start-ups selbständig auf online ausgeschriebene Use Cases.
- **Scouting-Dauer:** Die Scouting-Dauer variiert abhängig von der gewählten Methode. Während eine Desk Research nur Tage dauert, benötigen in Auftrag gegebene Scoutings eher Wochen. Werden Reisen in spezifische Ökosysteme in Form einer Ecosystem-Journey geplant, kann dies Monate an Vorbereitungszeit in Anspruch nehmen. Bewerben sich Start-ups eigenständig, ist die Dauer des Scoutings vom Unternehmen nicht steuerbar.
- **Start-up- und Ökosystem-Zugang:** In der Praxis gestaltet es sich teils schwierig, Kontakt zu gefragten Start-ups aufzunehmen. Daher kann es notwendig sein, Scouts vor Ort zu beauftragen, die in dem jeweiligen Ökosystem gut vernetzt sind

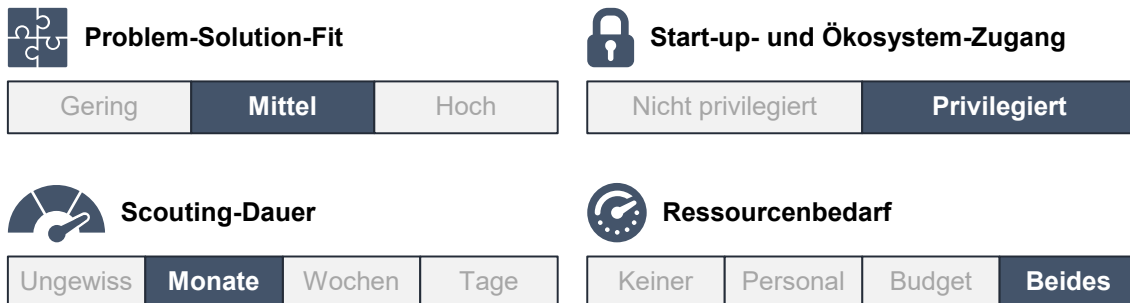
¹⁶ Die Steckbriefe der übrigen Methoden sind dem Anhang zu entnehmen (siehe Anhang A3.4).

und den Start-up-Zugang vereinfachen. Die Scouting-Methoden werden danach unterschieden, ob sie einen privilegierten Zugang ermöglichen oder nicht.



Kurzbeschreibung

Eine Ecosystem-Journey bezeichnet das Start-up-Scouting in einem spezifischen Ökosystem. Besonderheiten sind einerseits, dass das Scouting über lokale Netzwerkpartner übernommen wird. Andererseits reisen Unternehmensmitarbeiter in das Start-up-Ökosystem, um mit den Start-ups zu sprechen und das Ökosystem, z.B. auf Start-up-Messen, gezielt kennenzulernen.



Beispiele

Enterprise Singapore, Ignite Sweden, Business France, Mranti

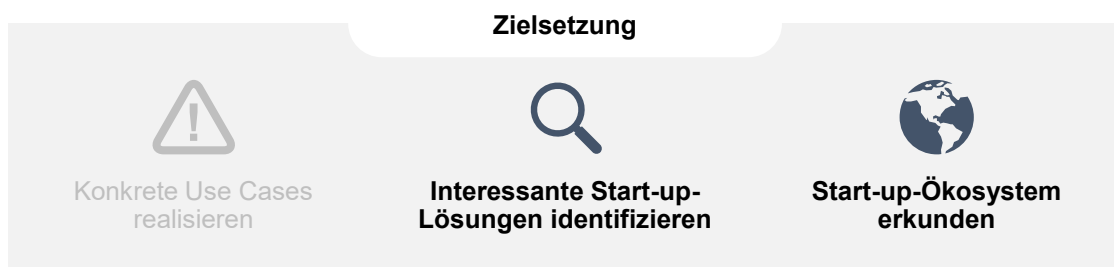


Bild 4-11: Steckbrief der Scouting-Methode "Ecosystem Journey"

Um die passende Scouting-Methode auszuwählen, sind die folgenden Fragen zu beantworten und mit den Ausprägungen auf den Steckbriefen abzugleichen:

- 1) Was ist der Use Case für das Scouting?
- 2) Wie ausgeprägt muss der Problem-Solution-Fit sein?
- 3) Welche Ressourcen stehen für das Scouting zur Verfügung?
- 4) Wie schnell muss eine Start-up-Lösung gefunden werden?
- 5) Wird ein privilegierter Zugang zu Start-ups oder Ökosystem benötigt?

Neben der Auswahl einer Scouting-Methode existiert die Möglichkeit, unterschiedliche Scouting-Methoden für einen Scouting-Auftrag zu kombinieren.

Start-up-Bewerbungsformular

Für das Start-up-Bewerbungsformular existieren in der Literatur keine vergleichbaren Ansätze. Das Start-up-Bewerbungsformular bildet die Grundlage für die Bewerbung von Start-ups über die Scouting-Methode „Venture Clienting Webseite“. Start-ups, die sich auf der Venture Clienting Website auf einen Use Case bewerben, müssen die im Bewerbungsformular enthaltenen Fragestellungen beantworten. Mit Hilfe der Antworten ist es dem Unternehmen möglich die Eignung der Start-ups für den Use Case zu beurteilen. Die Fragen des Bewerbungsformulars sind in sechs Abschnitte unterteilt:

- 1) **Vorabfrage:** Ziel der Vorabfrage ist es, Start-ups herauszufiltern, die nicht für das Venture Clienting geeignet sind. Erstens wird überprüft, ob das Start-up ein eingetragenes Unternehmen ist. Ist es das nicht, ist keine Beauftragung des Start-ups möglich. Zweitens gilt es zu klären, ob das Start-up über einen funktionsfähigen Prototyp verfügt, der im Rahmen eines Pilotprojekts getestet werden kann. Drittens ist zu kontrollieren, ob das Start-up bereits ein Investment von einem institutionellen Investor erhalten hat. Das Investment wird in diesem Kontext als ein Qualitätssiegel angesehen, da vor dem Investment eine Due Diligence durch den Investor erfolgt.
- 2) **Unternehmen:** In diesem Abschnitt werden die Eckdaten des Unternehmens abgefragt. Hierzu zählen Unternehmensname und -beschreibung, Gründungsjahr, Unternehmenssitz, Webseite und Rechtsform.
- 3) **Marktleistung:** Neben einem Verständnis für das Unternehmen ist auch ein Verständnis für die Marktleistung aufzubauen. Zu diesem Zweck wird der Produktreifegrad beschrieben und die Abgrenzung zu Wettbewerbern erläutert.
- 4) **Referenzen:** Zur Beurteilung der Start-up-Qualität, sind Fragen zu Referenzkunden, Investoren, Investitionsrunde und -volumen zu beantworten. Des Weiteren soll ein Pitch-Deck zur Verfügung gestellt werden.
- 5) **Team:** Um ein besseres Verständnis für das Start-up-Team zu entwickeln, soll das Gründerteam sowie deren Qualifikation und Werdegang näher beschrieben werden. Außerdem ist die Anzahl der Mitarbeiter anzugeben.
- 6) **Kontakt:** Im letzten Abschnitt werden die Kontaktdaten des Start-up-Ansprechpartners angegeben. Darüber hinaus wird festgehalten, ob in der Vergangenheit bereits Kontakt zwischen dem Unternehmen und dem Start-up bestand.

4.1.2.3 Hilfsmittel für den Match-Prozess

Dieser Abschnitt stellt die Hilfsmittel für den Match-Prozess vor. Dies sind die folgenden zwei: Start-up-Steckbrief und -Übersicht sowie Start-up-Bewertungskriterien.

Start-up-Steckbrief- und Übersicht

Für Start-up-Übersicht und Start-up-Steckbrief existieren in der Literatur keine vergleichbaren Ansätze. Die Start-up-Übersicht stellt eine variable Anzahl gescouteter Start-ups gegenüber (siehe Bild 4-12). Sie ermöglicht es, einen schnellen Überblick über die gescouteten Start-ups zu erlangen und sie zu vergleichen. In den Zeilen sind für den Venture Clienting Use Case relevante Bewertungskriterien aufgelistet. Deren Erfüllung wird in Form von Haken (Kriterium erfüllt), Kreuzen (Kriterium nicht erfüllt) und Fragezeichen (Bewertung nicht möglich oder uneindeutig) dargestellt. Ergänzt werden die Bewertungskriterien um Unternehmensinformationen (Gründungsjahr, Unternehmenssitz und Investitionsvolumen) sowie Links zu Unternehmens-Webseite oder Social-Media-Seiten, welche eine schnelle Live-Demonstration des Start-ups ermöglichen. Abschließend befindet sich in der letzten Zeile eine Gesamtbewertung des Start-ups. Die Bewertung erfolgt anhand einer Buchstaben-Bewertung (z. B. A-Rating). In den Spalten sind die unterschiedlichen Start-ups abgebildet.

	Start-up 1	Start-up 2	Start-up 3
Oberflächen-Kontrolle	✓	✓	✓
SPS-Anbindung	✓	?	?
Fehler-Lokalisierung	✓	✓	✗
Plug & Play-Fähigkeit	✓	✓	✓
Pilotkunden	✓	✓	✓
Gründungsjahr	2016	2017	2021
Unternehmenssitz	Schweden	USA	Israel
Investment	Series C – 7 Mio. €	Series B – 10 Mio. €	Seed – 0,6 Mio. €
Links	  	  	  
Gesamtbewertung	A	A	B

Bild 4-12: Beispielhafte Start-up-Übersicht

Ist es notwendig, einen detaillierten Einblick in das Start-up zu liefern, eignet sich ein Start-up-Steckbrief (siehe Anhang A3.5). Dieser beinhaltet eine Kurzbeschreibung des

Start-ups sowie eine Beschreibung der Start-up-Lösung und der bereits realisierten Anwendungsfälle. Darüber hinaus sind die in der Start-up-Übersicht enthaltenen Bewertungskriterien und Unternehmensinformationen abgebildet.

Start-up-Bewertungskriterien

Die Literatur stellt eine Vielzahl unterschiedlicher Bewertungskriterien bereit [KW20, S. 75], [HMR+23, S. 351], [MWK23, S. 10]. Insbesondere GUTMANN ET AL. stellen ein detailliertes Bewertungsvorgehen sowie eine strukturierte Übersicht von Bewertungskriterien bereit [GGH23, S. 186 ff.]. Bild 4-13 zeigt eine Übersicht relevanter Bewertungskriterien und deren Ausprägungen. Sie sind in drei Kategorien unterteilt.

- 1) **Start-up-Lösung:** Bewertungskriterien dieser Kategorie beurteilen, ob die Start-up-Lösung die Problemstellung zu angemessenen Kosten lösen kann. Die Kategorie umfasst fünf Bewertungskriterien.
 - a. **Use Case-Fit:** Passt die Start-up-Lösung zum Use Case und dem geplanten Problemlösungsansatz?
 - b. **Reifegrad:** Welchen Reifegrad hat die Start-up-Lösung und ist dieser ausreichend, um ein Pilotprojekt durchzuführen?
 - c. **Innovationsgrad:** Wie innovativ ist der Lösungsansatz des Start-ups?
 - d. **Kosten:** Wie teuer ist die Start-up-Lösung verglichen mit den Zielkosten?
 - e. **Use Case-spezifische Kriterien:** Werden Use Case-spezifische Kriterien (z. B. Displayauflösung, IT-Schnittstellen) erfüllt?
- 2) **Team:** Diese Kategorie soll beurteilen, ob das Start-up über ein kompetentes Gründerteam verfügt und ob eine erfolgreiche und vertrauensvolle Zusammenarbeit im Rahmen des Pilotprojekts möglich ist. Die Kategorie umfasst vier Bewertungskriterien.
 - a. **Gründerteam:** Arbeitet das Gründerteam in Vollzeit und verfügt es über die notwendigen Kompetenzen (Start-up-Erfahrung, Fachwissen etc.)?
 - b. **Engagement:** Ist das Start-up-Team engagiert und motiviert, das Pilotprojekt durchzuführen?
 - c. **Kooperationsfähigkeit:** Verhält sich das Start-up-Team kooperativ und ist es fähig zu einer intensiven Zusammenarbeit im Pilotprojekt?
 - d. **Mitarbeiteranzahl:** Wie viele Mitarbeiter beschäftigt das Start-up und sind die notwendigen Personalkapazitäten vorhanden?

 Start-up-Lösung				
Use Case-Fit	Reifegrad	Innovations-grad	Kosten	Use Case spez. Kriterien
Nicht vorhanden	Konzept	Stand der Technik	< Zielkosten	(z. B. Displayauflösung, Erkennungsrate, Leitfähigkeit)
Vorhanden	Prototyp	Neu für Unternehmen	~ Zielkosten	
	Kleinserie	Neu für Branche	> Zielkosten	
	Großserie	Einzigartig		

 Team			
Gründerteam	Engagement	Kooperationsfähigkeit	Mitarbeiteranzahl
Teilzeit	Gering	Gering	< 5 Mitarbeiter
Vollzeit, unzureichende Kompetenz	Eher gering	Eher gering	5-10 Mitarbeiter
Vollzeit, ausreichende Kompetenz	Eher hoch	Eher hoch	10-50 Mitarbeiter
	Hoch	Hoch	> 50 Mitarbeiter

 Unternehmen		
Legal-Entity	Unternehmenssitz	Unternehmensalter
Nicht vorhanden	Kritische Länder	Zu jung (< 1 Jahr)
Vorhanden	Rest der Welt	Passend (1-7 Jahre)
	Europa, Nordamerika, Israel	Zu alt (> 7 Jahre)
	DACH	
Referenzkunden	Investments	Kapitalverfügbarkeit
Keine	Kein Investment	< 3 Monate
Wenige, branchenfremde	Pre-Seed/ Seed	3-6 Monate
Wenige, branchennahe/ viele, branchenfremde/	Series A	6-12 Monate
Viele, branchennahe	>= Series B	> 12 Monate

Bild 4-13: Start-up-Bewertungskriterien und ihre Ausprägungen

- 3) **Unternehmen:** Die letzte Kategorie beschäftigt sich damit, ob eine Zusammenarbeit im Rahmen des Venture Clientings möglich ist und bewertet die Qualität des Start-ups. Die Kategorie enthält fünf Bewertungskriterien.
- a. **Legal Entity:** Verfügt das Start-up über eine eingetragene Rechtsform, damit das Start-up beauftragt und bezahlt werden kann?
 - b. **Unternehmenssitz:** Wo ist das Unternehmen ansässig und ergeben sich Herausforderungen geopolitischer, kultureller oder sprachlicher Art?
 - c. **Referenzkunden:** Hat das Start-up seine Kompetenzen bereits in einem Projekt mit anderen Unternehmen unter Beweis gestellt?
 - d. **Investments:** Welche Investments hat das Start-up erhalten?
 - e. **Kapitalverfügbarkeit:** Wie lange kann sich das Start-up finanzieren?

Die Bewertung der Start-ups anhand der Kriterien erfolgt in drei Subprozessen: Start-ups vorqualifizieren, Start-ups bewerten und Start-ups vergleichen. Dazu werden unterschiedliche Bewertungskriterien herangezogen.

- **Vorqualifizierung:** Es wird überprüft, ob sich das Start-up für das Venture Clienting und den Use Case eignet. Zudem wird die Qualität des Start-ups beurteilt. Die geschieht zumeist aufgrund von online verfügbaren Informationen. Dazu werden fünf Bewertungskriterien herangezogen: Use Case-Fit, Reifegrad, Gründer-team, Legal Entity und Investment [GGH24, S. 187 f.]. Das Ergebnis dieses Subprozesses ist eine Longlist mit ungefähr zehn bis 15 Start-ups [GL22, S. 22 f.].
- **Lösungsbewertung:** Die Lösungsbewertung beinhaltet die detaillierte Bewertung der Start-up-Lösung – meist unter Einbeziehung von Fachexperten. Können Kriterien nicht bewertet werden, ist das Start-up zu kontaktieren, um offene Fragen zu beantworten [GGH24, S. 186]. Es werden die Use Case-spezifischen Kriterien, der Innovationsgrad der Start-up-Lösung und deren Kosten bewertet. Das Ergebnis dieses Prozessschritts ist eine Shortlist mit ungefähr fünf Start-ups [GL22, S. 22 f.].
- **Vergleichsbewertung:** Der Fokus der Vergleichsbewertung liegt auf dem direkten Vergleich Start-ups gegeneinander. Hier fließen alle Bewertungskriterien mit ein. Die für die Bewertung notwendigen Informationen werden meist in Form von Pitches gesammelt. Im Pitch beschreiben die Start-ups wie sie mit ihrer Lösung den Use Case realisieren (Use Case Demo) [GGH24, S. 186]. Ergebnis ist ein Start-up, mit dem ein Pilotprojekt umgesetzt werden soll.

4.1.2.4 Hilfsmittel für den Buy-Prozess

Dieser Abschnitt stellt die Hilfsmittel für den Buy-Prozess vor. Dies sind die folgenden drei: Non Disclosure Agreement, Pilotprojekt-Canvas und Request for Proposal.

Non Disclosure Agreement

Für das Non Disclosure Agreement (NDA) existieren in der Literatur keine vergleichbaren Ansätze. Es wird lediglich beschrieben, dass etablierte Unternehmen über eine leicht verständliche und kurze NDA-Vorlage verfügen sollten, um den Prozess zu beschleunigen [One21, S. 56 f.], [HMR+23, S. 351], [GGH24, S. 221]. Im Folgenden werden acht relevante Abschnitte eines solchen NDA beschrieben¹⁷.

- **Präambel:** Es wird der Zweck des NDA (Austausch vertraulicher Informationen) und der Geltungsbereich (spezifisches Pilotprojekt) definiert.
- **Vertragsgegenstand:** In diesem Abschnitt erfolgt die Definition, was als vertrauliche Informationen im Rahmen des NDA gilt.
- **Geheimhaltungsvereinbarung und Nutzungsbeschränkung:** Es wird definiert, wie die vertraulichen Informationen zu nutzen und zu schützen sind.
- **Ausnahmen:** Die Ausnahmen der Geheimhaltung werden in diesem Abschnitt definiert (z. B. öffentlich zugängliche Informationen).
- **Gewährleistung und geistiges Eigentum:** Einerseits wird das Eigentum an vertraulichen Informationen definiert (z. B. vertrauliche Informationen dürfen nicht zu gewerblichen Schutzrechten führen). Andererseits wird festgehalten, dass keine Haftung für vertrauliche Daten (z. B. in Bezug auf die Fehlerfreiheit) übernommen wird.
- **Rückgabe, Vernichtung, Unbrauchbarmachung:** In diesem Abschnitt wird die Frage beantwortet, wie und wann die Rückgabe, Vernichtung und Unbrauchbarmachung der vertraulichen Informationen erfolgt.
- **Laufzeit:** Es wird die Laufzeit des NDA vereinbart, für welche die Informationen geschützt werden müssen.
- **Schlussbestimmung:** Die Schlussbestimmung regelt das Zustandekommen von Vertrag und Vertragsänderungen, Folgen der Unwirksamkeit oder Undurchführbarkeit des Vertrags oder einzelner Klauseln und den Gerichtsstand.

Pilotprojekt-Canvas

Dieser Abschnitt behandelt zwei Aspekte. Erstens wird eine Pilotprojekt-Canvas vorgestellt. Sie unterstützt die Definition von Pilotprojekten. Zweitens wird ein Hilfsmittel zur Auswahl der Sekundärprojektorganisationsform für Pilotprojekte vorgestellt.

Mit Ausnahme von GUTMANN ET AL. bietet die Literatur keine Ansätze zur Strukturierung der Planung von Pilotprojekten [GGH24, S. 199 ff.]. Die **Pilotprojekt-Canvas** ist in Bild

¹⁷ Im Rahmen dieser Arbeit werden keine Vorlagen für rechtliche Dokumente bereitgestellt. Die Ausführung beschränkt sich daher auf die Beschreibung der zentralen Inhalte.

4-14 abgebildet und basiert im Wesentlichen auf einer herkömmlichen Canvas zur Projektdefinition und einer Prototyping-Canvas [LML19, S. 1569]. Durch das Ausfüllen der Canvas werden alle wesentlichen Merkmale des Projekts definiert. Sie setzt sich neben dem Titel aus drei Bereichen zusammen: Use Case, Pilot und Projektsetup.

 Titel		 Ansprechpartner
 Use Case		
1.1 Problemstellung • Welche Problemstellung soll gelöst werden?	1.2 Problemlösung • Welche Start-up-Lösung wird getestet? • Welcher Lösungsansatz wird verfolgt?	1.3 Mehrwert • Welchen Mehrwert wird durch die Lösung des Problems geschaffen?
 Pilot		
2.1 Zielsetzung • Welches Ziel wird mit dem Pilotprojekt verfolgt? • Welche Hypothesen werden überprüft?		2.2 Prototype • Wie sieht das Lösungskonzept aus? • Was ist das Entwicklungsergebnis?
2.3 Test • Was wird getestet werden? • Welche Tests werden durchgeführt?		2.4 Erfolgsmessung • Anhand welcher KPI wird der Projekterfolg beurteilt? • Was sind Projektabbruch-Kriterien?
 Projektsetup		
3.1 Ressourcen • Welche Ressourcen (finanziellen, physischen und intellektuellen) sind nötig? • Welche Ressourcen werden vom Start-up/ etablierten Unternehmen eingebracht?		3.2 Projektorganisation • Wer sind Auftraggeber, Sponsoren und Entscheider? • Wer sind Projektleiter und- team? • Welche Organisationsform wird gewählt?
3.3 Kommunikationsplan • Über welche Kanäle wird im Projekt kommuniziert? • Wie und wo werden Daten abgelegt?		3.4 Zeitplan • Wie lange soll das Projekt dauern? • Wie wird das Projekt zeitlich strukturiert? (Projekt-Start, Meilensteine, Projekt-Ende)
3.5 Projektrisiken • Welche Risiken könnten den Erfolg des Projekts gefährden?		3.6 Rechtliche Rahmenbedingungen • Welche allgemeinen Geschäftsbedingungen gelten? • Welche Zahlungsbedingungen gelten?

Bild 4-14: Pilotprojekt-Canvas

Use Case: Dieser Abschnitt basiert im Wesentlichen auf der Use Case Canvas und charakterisiert den Use Case. Neben der zu lösenden Problemstellung werden die ausgewählten Start-up-Lösung und der Lösungsansatz sowie der Mehrwert der Problemlösung beschrieben.

Pilot: Dieser Bereich spezifiziert den Piloten bzw. den PoC. Zunächst gilt es, das Projektziel und die zu überprüfenden Hypothesen zu definieren. Anschließend sind das Lösungskonzept und der Testplan grob auszuarbeiten. Für die Erfolgsmessung sind KPI festzulegen und Abbruchkriterien zu definieren.

Projektmanagement: Das Projektsetup beinhaltet sechs Aspekte. Erstens sind für die Realisierung des Projekts notwendige Ressourcen abzuleiten. Dies können physische (z. B. Teststand), intellektuelle (z. B. Experten-Wissen) und finanzielle Ressourcen sein. Zweitens ist die Projektorganisation auszugestalten. Es gilt, die Rollen von Auftraggeber, Sponsoren und Entscheidern zu verteilen, Projektleiter und -team zu definieren und die Art der Sekundärorganisation auszuwählen. Drittens wird festgehalten, auf welche Art und Weise im Projekt kommuniziert und wie Daten ausgetauscht werden. Die Zeitplanung erfolgt im vierten Schritt. Fünftens werden Projektrisiken identifiziert. Zum Abschluss werden die dem Pilotprojekt zugrundeliegenden rechtlichen Rahmenbedingungen insbesondere in Form von allgemeinen Geschäftsbedingungen (beinhaltet z. B. Datenschutz- und Cybersecurity-Richtlinien, Gewährleistungs- und Haftungs- sowie IP-Regelungen, Kündigungsklauseln und Streitbeilegung) und Zahlungsbedingungen diskutiert [GGH24, S 221 ff.].

Für Venture Clienting Pilotprojekte bieten sich vier unterschiedliche Projektorganisationsformen an: Linien-Projektorganisation bei der Venture Clienting Unit, Linien-Projektorganisation beim Venture Client, Stabs-Projektorganisation und Matrix-Projektorganisation. Die **Auswahl der passenden Sekundärorganisationsform** wird in Anlehnung an VAHS & BREM durch das in Bild 4-15 dargestellte Hilfsmittel unterstützt [VB15, S. 176]. Die Abbildung beinhaltet relevante, charakterisierende Merkmale von Pilotprojekten in den Zeilen. In den Spalten sind die Projektorganisationsformen abgebildet. Zur Auswahl der passenden Projektorganisationsform werden die Merkmale des zu planenden Pilotprojekts mit den Ausprägungen der Abbildung verglichen.

Linienprojektorganisation (VCLU): Das Projekt wird von der Venture Clienting Unit verantwortet. Die Durchführung des Pilotprojekts wird durch das Start-up oder durch spezifische Mitarbeiter der Venture Clienting Unit übernommen. Das Pilotprojekt dient der Exploration einer neuen Technologie oder der tiefgehenden Überprüfung der Start-up-Lösung im Rahmen einer technischen Due Diligence (DD). Dafür ist nicht zwangsläufig ein konkreter Use Case notwendig. Vielmehr geht es um die isolierte Erarbeitung von Konzepten oder Durchführung von Funktionstests abseits der operativen Unternehmensumgebung. Eine Integration der frühphasigen Start-up-Lösung erfolgt nicht. Dementsprechend sind die benötigte Fachexpertise sowie Projektaufwand und -risiko gering. Ein Beispiel ist der Test eines nachhaltigen Materials, das zur Aufbewahrung von

Waschmittel genutzt werden soll. Die Resistenz des Materials gegen das Waschmittel wird im Labor des Start-ups getestet.

	Linien-PO (VCLU)	Linien-PO (VC)	Stabs-PO	Matrix-PO
Projektzweck	Technologie-Test, Technische DD	primär Problemlösung	Problemlösung, Technologie-Test	primär Problemlösung
Innovationsobjekt	kein konkreter UC, Produkt	Produkt, Prozess, Geschäftsmodell		
Reifegrad der Start-up-Lösung	Konzept, Prototyp	Prototyp, Klein- & Großserie		
Unternehmens-Integrationstiefe	Konzeptionierung, Funktionstest	Funktionstest, Integration		
Benötigte Fachexpertise	begrenzt	domänenspezifisch, variabel	bereichsübergreifend, gering	bereichsübergreifend, hoch
Nötige SU-Erfahrung des VC	irrelevant	hoch	irrelevant	irrelevant
Projektaufwand & -risiko	gering	gering - moderat	moderat	moderat-hoch

Bild 4-15: Eignungsprofil von Formen der Sekundärorganisation für Pilotprojekte

Linienprojektorganisation (VC): Primäres Projektziel ist die Problemlösung im Rahmen eines definierten Use Cases. Die dafür benötigte Fachexpertise in Form von Personalkapazitäten und Wissen ist domänenspezifisch und wird ausschließlich vom Venture Client (VC) bereitgestellt. Des Weiteren verfügt der Venture Client über ein hohes Maß an Erfahrung bei der Zusammenarbeit mit Start-ups (SU) und ist nicht zwangsläufig auf die Unterstützung der Venture Clienting Unit angewiesen. Dementsprechend wird das Pilotprojekt vom Venture Client verantwortet und in Zusammenarbeit mit dem Start-up durchgeführt. Projektaufwand und -risiko sind gering bis moderat ausgeprägt.

Stabs-Projektorganisation: Das Pilotprojekt wird von der Venture Clienting Unit managed. Dies schließt die Aufgaben der Information, Koordination und Entscheidungsvorbereitung ein [BH24, S. 105]. Die Erfahrung der Venture Clienting Unit wirkt sich positiv bei Pilotprojekten mit moderatem Projektaufwand und -risiko aus. Kern des Pilotprojekts sind Funktionstest oder die tiefgreifende Integration in das betreffende Innovationsobjekt. Bei der Durchführung des Use Cases oder des Technologie-Tests sind verschiedene Unternehmensbereiche in geringem Maße eingebunden.

Matrix-Projektorganisation: Das Pilotprojekt wird von der Venture Clienting Unit managed. Dies schließt die Aufgaben der Information, Koordination und Entscheidungsvorbereitung ein [BH24, S. 105]. Zusätzlich sind Pilotprojekt-Mitglieder dem Projektleiter temporär fachlich unterstellt. Diese Projektorganisationsform wird bei besonders aufwendigen, risikoreichen, langwierigen oder Pilotprojekten mit hohem Bedarf an

Fachexpertise aus verschiedenen Unternehmensbereichen gewählt. Das Pilotprojekt dient primär der Problemlösung im Rahmen eines konkreten Use Cases.

Request for Proposal

GUTMANN ET AL. beschreiben Zweck und Inhalt des Request for Proposal (RfP) [GGH24, S. 227 f.]. Er besteht aus sechs Abschnitten und wird insbesondere auf Basis der Pilotprojekt-Canvas ausgefüllt:

- **Einführung:** Es wird der Venture Clienting Prozess oder der Zweck des RfP beschrieben, um Missverständnisse beim Start-up zu vermeiden. Zusätzlich werden Ansprechpartner festgehalten. [GGH24, S. 227]
- **Use Case-Beschreibung:** Dieser Abschnitt beschreibt den Venture Client und dessen Problemstellung, das Start-up und dessen Lösung sowie den aus der Kombination entstehenden Use Case. [GGH24, S. 227]
- **Projektumfang und -ziele:** Es werden Projektziele, zu überprüfende Hypothesen, KPI und Abbruch-Kriterien dokumentiert. [GGH24, S. 227]
- **Rechtliche Rahmenbedingungen und Geheimhaltung:** Hier werden die im Rahmen des Pilotprojekts geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen definiert (z. B. allgemeine Geschäftsbedingungen). [GGH24, S. 227]
- **Angebotseinreichungs-Bedingungen:** Dieser Abschnitt beschreibt das Angebotsformat und den Einreichungsschluss. [GGH24, S. 228]
- **Zeit- und Zahlungsplan:** Es werden Zeitplan (inklusive Start- und Endzeitpunkt und Meilensteinen) und Zahlungsbedingungen definiert. [GGH24, S. 228]

4.1.2.5 Hilfsmittel für den Pilot-Prozess

Das Portfolio zur Auswahl einer Adoption-Strategie ist das einzige Hilfsmittel für den Pilotprozess (siehe Bild 4-16). In der Literatur existieren keine vergleichbaren Ansätze. Es unterstützt die Auswahl einer passenden Adoption-Strategie anhand von zwei zentralen Fragestellungen auf der X- und Y-Achse. Die X-Achse befasst sich mit der Fragestellung, ob die pilotierte Start-up-Lösung die anfängliche Problemstellung löst oder nicht. Die Y-Achse stellt die Frage, ob die Start-up-Lösung eine Kernkompetenz des etablierten Unternehmens betrifft. Aus der Kombination der Ausprägungen ergeben sich vier Felder.

Keine Zusammenarbeit: Löst die Start-up-Lösung die Problemstellung nicht und ist keine Kernkompetenz des Unternehmens betroffen, wird die Zusammenarbeit abgebrochen. Gegebenenfalls wird das Start-up in regelmäßigen Abständen überwacht, um über etwaige Weiterentwicklungen der Start-up-Lösung informiert zu sein.

Einkauf: Ist das Pilotprojekt erfolgreich und ist keine Kernkompetenz betroffen, wird die Start-up-Lösung eingekauft und in Marktleistung, Prozess oder Geschäftsmodell

integriert. Dies kann in Form des direkten Einkaufs (etabliertes Unternehmen kauft die Start-up-Lösung selbst ein), des indirekten Einkaufs (Zulieferer des etablierten Unternehmens kauft Start-up-Lösung ein) oder durch Lizenzierung geschehen [HMR+23, S. 352]. Sollte der Reifegrad des Start-up nicht ausreichend sein (z. B. nicht ausreichende Produktionskapazitäten, fehlende Zertifizierungen), ist es denkbar, das Start-up im Rahmen der Lieferantenentwicklung zu unterstützen [KW20, S. 80 f.].

Entwicklung: Ist die Start-up-Lösung nicht zur Lösung der Problemstellung geeignet, betrifft jedoch eine Kernkompetenz, bietet sich die Adoption-Strategie „Entwicklung“ an. Ist lediglich die Reife der getesteten Start-up-Lösung nicht ausreichend, wird eine Zusammenarbeit mit einem Start-up in Form des Venture Partnerings angestrebt. Ist die Start-up-Lösung gänzlich ungeeignet, erfolgen Eigenentwicklung oder Venture Building. [HMR+23, S. 352]

Investment: Löst die Start-up-Lösung die Problemstellung und betrifft gleichzeitig eine Kernkompetenz, empfiehlt sich eine Akquisition.

Mit Ausnahme der Investment-Strategie können alle Adoption-Strategien bei Bedarf mit einem CVC-Investment kombiniert werden.

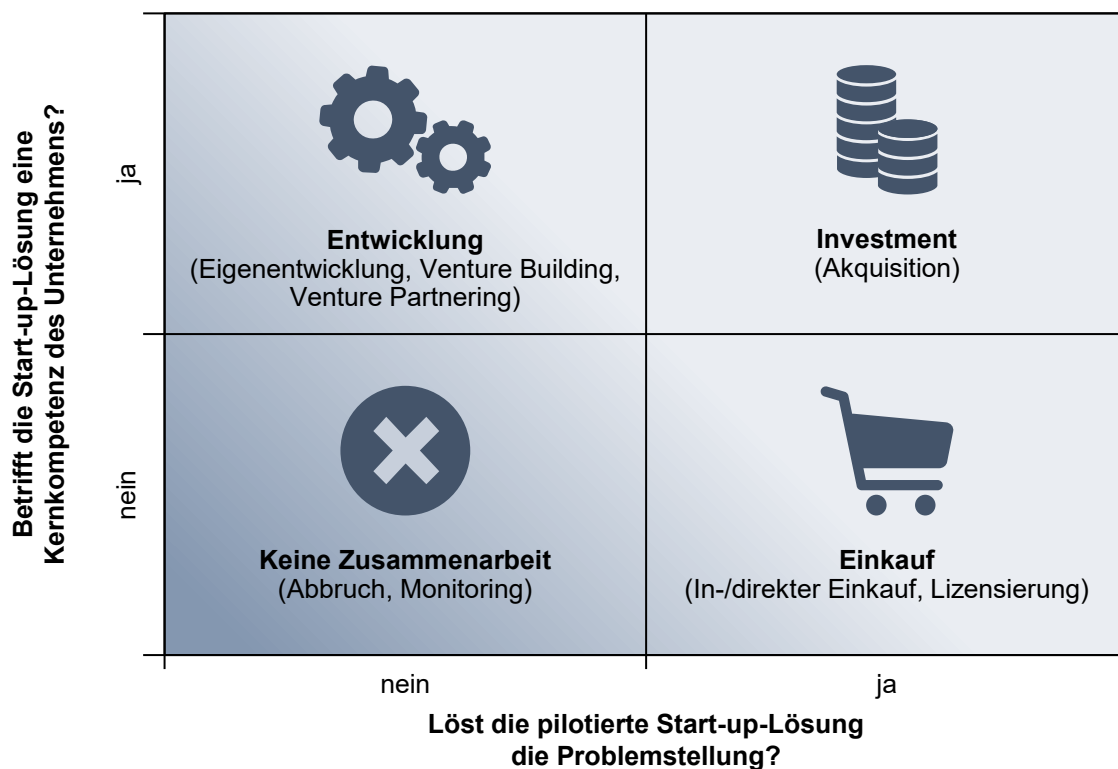


Bild 4-16: Adoption-Strategie-Portfolio

4.2 Lösungswissen für die Aufbauorganisation

In diesem Abschnitt wird Lösungswissen für die Aufbauorganisation des Venture Client Modells erarbeitet. Dieses umfasst ein Rollenmodell (siehe Abschnitt 4.2.1) und Archetypen für die Eingliederung des Venture Clientings in die Primärorganisation (siehe Abschnitt 4.2.2).

4.2.1 Rollenmodell für das Venture Client Modell

Das Vorgehen zur Erstellung des Rollenmodells gliedert sich in drei Schritte (siehe Bild 4-17). Als erstes erfolgt die Erstellung von Rollen. Dazu werden Prozessschritte anhand verschiedener Kriterien geclustert. Im Anschluss werden die Rollen verschiedenen Rollenkategorien zugeordnet. Diese sind für die spätere Planung der Soll-Aufbauorganisation relevant. Im zweiten Schritt werden die Inhalte zur Erstellung der Rollenprofile erarbeitet. Neben den Prozessschritten zählen hierzu Fähigkeiten und Ressourcen sowie Verantwortlichkeiten, die unter Zuhilfenahme einer RASCI-Matrix definiert werden. Auf Basis dieser Informationen werden Rollen-Steckbriefe erarbeitet, welche die Organisationsplanung unterstützen. Im dritten Schritt wird das entstandene Rollenmodell im Konsortium sowie mit einem externen Unternehmen im Rahmen von Workshops validiert.

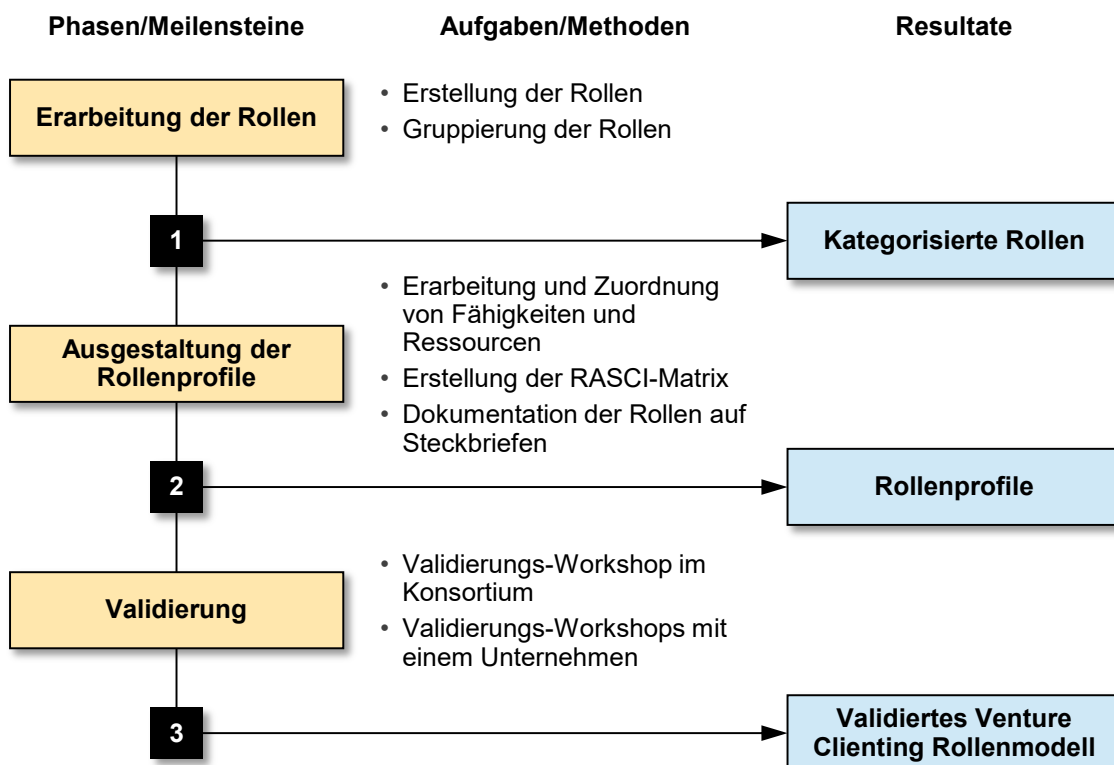


Bild 4-17: Vorgehen zur Erarbeitung eines Rollenmodells für das Venture Clienting

4.2.1.1 Erarbeitung von Rollen

Die Erarbeitung der Rollen baut auf dem Venture Clienting Referenzprozess auf. Dessen Prozessschritte werden anhand von vier Bündelungskriterien zu Rollen geclustert [Dru08, S. 215 f.] [Fra21, S. 124].

- 1) **Berufsbild:** Prozessschritte, die nach diesem Kriterium geclustert werden, bilden typische Aufgaben eines Berufs [Dru08, S. 216], [Fra21, S. 125].
- 2) **Spezialisierung vs. Generalisierung:** Dieses Kriterium bündelt Prozessschritte innerhalb eines Tätigkeitsfelds bzw. hinsichtlich verschiedener Merkmale eines Prozessschritts (z. B. die Kriterien der Aufgabensynthese aus Abschnitt 2.5.3) [Dru08, S. 216], [Fra21, S. 125].
- 3) **Ganzheitlichkeit:** Durch die Anwendung des Kriteriums werden diejenigen Prozessschritte geclustert, die ein abgeschlossenes eigenständiges Arbeitsergebnis zur Folge haben [Fra21, S. 125], [Dru08, S. 217].
- 4) **Ähnlichkeit und Synergien:** Werden Prozessschritte nach diesem Kriterium gebündelt, müssen sie ähnliche Anforderungen hinsichtlich Fähigkeiten und Ressourcen aufweisen [Dru08, S. 217].

Bei der Bündelung der Prozessschritte des Venture Clienting Referenzprozesses kommen die Kriterien „Spezialisierung vs. Generalisierung“ und „Ganzheitlichkeit“ zum Einsatz. Als Informationsgrundlage dienen zusätzlich die Venture Clienting Rollen nach GUTMANN ET AL. berücksichtigt [GGH24, S. 130 ff.]. Dies führt zu 21 Venture Clienting Rollen in fünf Kategorien (siehe Bild 4-18, Bild 4-19).

Rollen	Rollen-Kategorie
1. Use Case-Identifizier 2. Scouting-Koordinator 3. Scout 4. Match-Maker 5. Buy-Koordinator 6. Pilotprojekt-Manager 7. Adoption-Manager	 Operatives Venture Clienting
8. Venture Clienting-Verantwortlicher	 Venture Clienting Management

Bild 4-18: Übersicht der kategorisierten Venture Clienting Rollen (1/2)

Rollen		Rollen-Kategorie
9. Einkaufs-Experte 10. Legal-Experte 11. IT-Experte 12. Datenschutz-Experte 13. Arbeitnehmerrechts-Vertreter 14. Domänen-Experte 15. Marketing-Verantwortlicher		Venture Clienting Support
16. Entwickler 17. Tester		Pilotierer
18. Problem Owner 19. Budget-Verantwortlicher		Venture Clients
20. Corporate Venture Capital-Experte 21. M&A-Experte		Investment-Support

Bild 4-19: Übersicht der kategorisierten Venture Clienting Rollen (2/2)

Operative Venture Clienting Rollen und Pilotierer werden durch das Kriterium „Ganzheitlichkeit“ gebildet. Sie weisen ein abgeschlossenes Arbeitsergebnis auf (z. B. definierter Use Case beim „Use Case Identifier“ oder ausgewähltes Start-up beim „Match-Maker“). Venture Clienting Support-, Venture Clienting Management-, Venture Client- und Investment Support-Rollen ergeben sich aus ihrer Spezialisierung. Beispielsweise ist der „Domänen-Experte“ auf eine bestimmte Technologie (z. B. Blockchain) spezialisiert und unterstützt alle Prozessschritte mit entsprechendem Expertisen-Bedarf (Themenspezialisierung bei gleichzeitiger Prozessgeneralisierung). Der „Problem Owner“ ist auf die Problemstellung spezialisiert und ist mit seiner diesbezüglichen Expertise entlang des gesamten Prozesses involviert.

4.2.1.2 Ausgestaltung der Rollen

Zur Ausgestaltung der Rollen müssen zunächst Rollen-spezifische Fähigkeiten und Ressourcen sowie Prozess-spezifische Verantwortlichkeiten erarbeitet werden. Abschließend erfolgt die Dokumentation der Rollen im Steckbrief-Format.

Für die Definition von Fähigkeiten und Ressourcen kann sowohl deduktiv als auch induktiv erfolgen [Fra21, S. 121]. Im Folgenden werden beide Vorgehensweisen

kombiniert. So wird eine möglichst vollständige Übersicht Venture Clienting-relevanter Fähigkeiten und Ressourcen erzeugt.

Die deduktive Fähigkeiten- und Ressourcenermittlung wird von zwei wissenschaftlichen Experten auf dem Gebiet des Venture Clientings durchgeführt. Die Basis dafür bilden die im Systematic Literature Review von HAARMANN ET AL. ermittelten Veröffentlichungen [HMR+23, S. 348]. Auf deren Grundlage werden Fähigkeiten und Ressourcen direkt und indirekt ermittelt. Bei der direkten Suche werden im Text genannte Fähigkeiten und Ressourcen extrahiert und paraphrasiert.

Bei der indirekten Ermittlung von Fähigkeiten und Ressourcen werden diese aus genannten Herausforderungen und Erfolgsfaktoren abgeleitet. Dem zugrunde liegt, dass zur Überwindung einer jeden Herausforderung und zur Realisierung eines jeden Erfolgsfaktors Fähigkeiten und Ressourcen notwendig sind [Fra21, S. 122]. Bevor jedoch aus den Herausforderungen und Erfolgsfaktoren die Fähigkeiten und Ressourcen abgeleitet werden, werden erstere zunächst zwecks Komplexitätsreduktion geclustert. Die Clusterung erfolgt in zwei Stufen. Auf der ersten Stufe erfolgt eine grobe Zuordnung der Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zu Clustern wie „Kultur“, „Marketing „oder „Aufbauorganisation“. Auf der zweiten Stufe werden diese Cluster weiterverfeinert. So wird z. B. das Cluster „Kultur“ unter anderem in die Cluster „Kulturunterschiede“, „Not-invented-here-Syndrom“ oder „Top-Management-Kommittment“ aufgeteilt. Je Cluster der zweiten Stufe werden anschließend Fähigkeiten und Ressourcen abgeleitet. Beispielsweise sind zur Überwindung des „Not-invented-here-Syndroms“ Fähigkeiten wie Empathievermögen, Kommunikationsfähigkeit und Überzeugungsfähigkeit erforderlich. Anschließend werden die direkt und indirekt ermittelten Fähigkeiten und Ressourcen zusammengeführt. Fähigkeiten und Ressourcen mit gleicher Bedeutung, aber unterschiedlicher Benennung sowie Duplikate werden zusammengefasst.

Für das induktive Vorgehen wird ein Workshop-Format gewählt. Teilnehmer des Workshops sind vier Mitarbeiter aus den Unternehmenspartnern des Konsortiums. Sie beschreiben für das Venture Clienting notwendige Fähigkeiten und Ressourcen aus Unternehmensperspektive beschreiben. Unter Anleitung eines Moderators dokumentieren sie dazu Fähigkeiten und Ressourcen für jeden Prozessschritt des Venture Clienting Referenzprozesses.

Die induktiv ermittelten Fähigkeiten und Ressourcen, die nicht bereits in der bestehenden Liste deduktiv ermittelter Fähigkeiten und Ressourcen vorhanden sind, werden paraphrasiert und ergänzt. Die kombinierte Liste der Fähigkeiten und Ressourcen wird in einem weiteren Workshop final überprüft und angepasst. Aus dem Vorgehen resultieren 30 Fähigkeiten und 51 Ressourcen (siehe Anhang A3.7 und A3.8), die den Rollen zugeordnet werden (siehe Abschnitt A3.9).

Die Verantwortlichkeiten werden durch eine RASCI-Matrix definiert [GPR+20, S. 3]. Sie ordnet Rollen Verantwortlichkeiten zu. Die Matrix enthält Prozessschritte in den Zeilen und Rollen in den Spalten [KBH+22, S. 118]. Die Schnittpunkte werden mit den

Buchstaben „R“ (Responsible), „A“ (Accountable), „S“ (Support), „C“ (Consulted) oder „I“ (Informed) befüllt [KBH+22, S. 118]. Alle Zuordnung sind in den Rollen-Steckbriefen in Anhang A3.6 abgebildet.

Die Ausgestaltung der Rollen abschließend werden Rollensteckbriefe erstellt. Sie unterstützen die Organisationsplanung und umfassen eine Rollenbeschreibung und zugehörige Prozessschritte und Verantwortlichkeiten. Bild 4-20 zeigt beispielhaft den Steckbrief des „Venture Clienting Verantwortlichen“. Fähigkeiten und Ressourcen werden in den Steckbriefen nicht abgebildet, da sie für die Organisationsplanung entsprechend nicht zwangsläufig notwendig sind.

 VCL-Verantwortlicher	 VCL-Verantwortlicher
Beschreibung Der Venture Clienting-Verantwortliche verantwortet alle Venture Clienting-Aktivitäten. Operativ umfasst dies die Freigabe von NDA und Venture Clienting-Budget. Zudem unterstützt er bei der Bewertung von Use Cases, Start-ups und Pilotprojekt-Ergebnissen. Zusätzlich ist er für verschiedene Unterstützungsprozesse im Kontext von Strategie, Management u. Personalführung zuständig. Prozessschritte 1.3.2 Use Case auswählen (C) 2.2b.1 Scouting-Partner beauftragen (A) 3.2.3 Use Case-Demo durchführen (I) 3.2.4 Start-ups bewerten (C) 3.2.5 Start-up auswählen (C) 4.1.5 NDA unterschreiben (A, R) 4.4.8 Beschaffungsantrag freigeben (A, R) 4.5.2 Rechnung freigeben (A, R) 5.2b&3b.1c Projektfortschritt überprüfen (I) 5.4.3 Projektergebnisse präsentieren (I) 5.4.4 Projektergebnisse bewerten (C) 5.4.5 Fortsetzungsentscheidung treffen (C) 5.5a.1 Adoption-Strategy auswählen (C)	Prozessschritte 5.5a.3 Abschlussbericht erstellen (I) 5.5b.2 Abschlussbericht erstellen (I) 6.1.1 Projektergebnisse vorstellen (I) 6.1.2 Adoption-Projekt definieren (C) M1 Venture Client Strategie definieren M2 Venture Clienting weiterentwickeln M3 Stakeholder managen M4 Personal rekrutieren und entwickeln M5 Personal führen M6 Management-Reporting durchführen M7 Budget verhandeln M8 Projekt-Portfolio überwachen

Bild 4-20: Rollen-Steckbrief "Venture Clienting-Verantwortlicher"

4.2.1.3 Validierung

Die initiale Rollen-Validierung erfolgt in einem Workshop. Teilnehmer sind neben zwei wissenschaftlichen Experten, vier Mitarbeiter von Venture Clienting Units des Konsortiums. Zu Beginn werden die Rollen durch die wissenschaftlichen Experten vorgestellt. Anschließend wird Rollen-Steckbrief-übergreifend diskutiert, ob Rollen zusammengelegt aufgeteilt, hinzugefügt oder entfernt werden sollen. Zum Schluss wird je Rollen-Steckbrief überprüft, ob einzelne Prozessschritte entfernt oder hinzugefügt werden sollen.

Wirtschaftlichkeitsexperte: Der Wirtschaftlichkeitsexperte fokussiert sich auf die Erstellung von Business Cases im Rahmen des Hauptprozesses „Identify“ und deren Anpassung im Prozessschritt „Pilot“. Die Diskussion ergibt die Eliminierung dieser Rolle. Dies liegt vor allem darin begründet, dass mit der Erstellung von Business Cases für das Venture Clienting kein tiefgreifendes Wissen oder spezialisierte Fähigkeiten benötigt werden, die nicht von der Rolle des „Use Case Identifier“ übernommen werden könnten.

Venture Clienting-Verantwortlicher: Der Venture Clienting-Verantwortliche steuert die alle Venture Clienting Aktivitäten im Unternehmen. Im Rahmen des operativen Venture Clienting Prozesses umfasst dies insbesondere Freigabe von NDA und Venture Clienting-Budget. Die Diskussion ergibt jedoch, dass die Managementprozesse und die damit verbundenen Aufgaben die Rolle des Venture Clienting-Verantwortlichen im Wesentlichen charakterisieren. Daher werden gezielt Venture Clienting-Verantwortliche aus der Unternehmenspraxis nach ihrem Aufgabenprofil befragt¹⁸. Dazu zählen folgende:

- Venture Client Strategie definieren
- Venture Clienting weiterentwickeln
- Stakeholder managen
- Personal rekrutieren und entwickeln
- Personal führen
- Management-Reporting durchführen
- Budget verhandeln
- Projektportfolio überwachen

Die Managementprozesse werden z. B. als „M1 Venture Clienting Strategie definieren“ auf den Rollenkarten vermerkt.

Marketing-Experte: Auch der „Marketing-Experte“ zeichnet sich im Wesentlichen durch Prozesse abseits des operativen Venture Clienting Prozesses aus. Der Austausch mit der Unternehmenspraxis zeigt, ein erheblicher Aufwand auf das interne und externe Marketing entfällt. Interviews mit anderen Venture Clienting Units bestätigen diese Sichtweise, die teilweise dedizierte Stellen für das Venture Clienting Marketing schaffen. Es ergeben sich die folgenden drei verantworteten Prozesse:

- U1 Venture Clienting-Events organisieren
- U2 Internes Marketing betreiben

¹⁸ Managementprozesse, wie z. B. Erarbeitung einer Venture Clienting Strategie, sind nicht Kern dieser Arbeit (siehe Abschnitt 2.4.1). Deshalb wird davon abgesehen, diese im Detail zu modellieren. Gleiches gilt für die Unterstützungsprozesse im Kontext des Marketings.

- U3 Externes Marketing betreiben

Da das Marketing zu den Unterstützungsprozessen gezählt wird, werden die Prozesse z. B. als „U1 Venture Clienting-Events organisieren“ beschrieben.

4.2.2 Archetypen für die Primärorganisation

Für die Eingliederung des Venture Clientings in die Primärorganisation existiert eine unüberblickbare Vielzahl unterschiedlicher Varianten (siehe Abschnitt 2.4.2). Um die Möglichkeiten zur Eingliederung für die Unternehmenspraxis handhabbar zu machen, werden im vorliegenden Abschnitt Archetypen entwickelt. Diese beziehen sich auf die Konfiguration, die eine Vielzahl an Gestaltungsdimensionen aufweist [SB12, S. 32 ff.], [VB15, S. 143 ff.], [HSS+16, S. 117 ff.], [GDE+19, S. 48 f.]. Zur Erarbeitung der Archetypen wird ein Vorgehen in drei Schritten gewählt (siehe Bild 4-21).

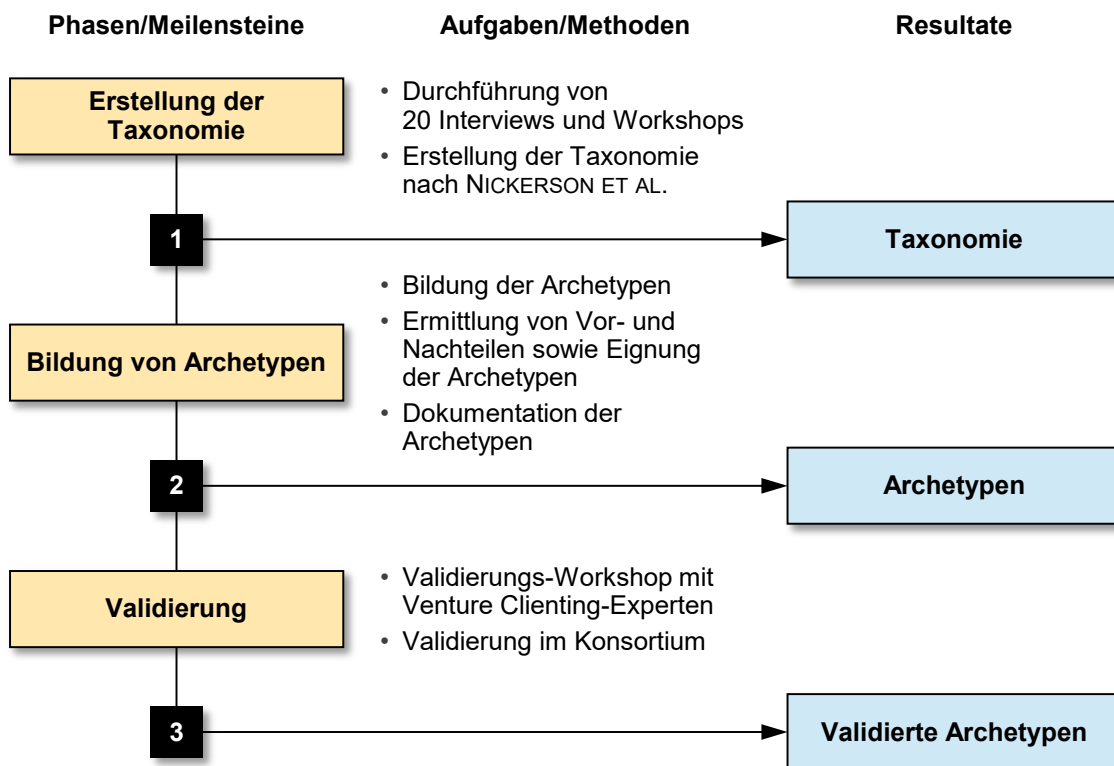


Bild 4-21: Vorgehen zur Bildung der Archetypen für die Eingliederung in die Primärorganisation

Als erstes erfolgt die Erstellung einer Taxonomie nach NICKERSON ET AL [NVM13, S. 336 ff.]. Diese wird auf Basis von 20 Praxisbeispielen entwickelt und detailliert beschrieben. Die Taxonomie bildet im Anschluss die Grundlage, um Archetypen nach dem Vorgehen von GAUSEMEIER ET AL. bzw. BÄTZEL zu entwickeln und anhand von Vor- und Nachteilen sowie der Eignung für unterschiedliche Unternehmenskontexte zu charakterisieren [Bät04, S. 109 ff.], [GDE+19, S. 133ff.]. Abschließend werden die entstandenen Archetypen durch Workshops validiert.

4.2.2.1 Taxonomie

Das Vorgehen zur Erarbeitung der Taxonomie folgt NICKERSON ET AL. [NVM13, S. 345]. Es umfasst sieben Schritte und ist teils iterativer Natur (siehe Bild 4-22).

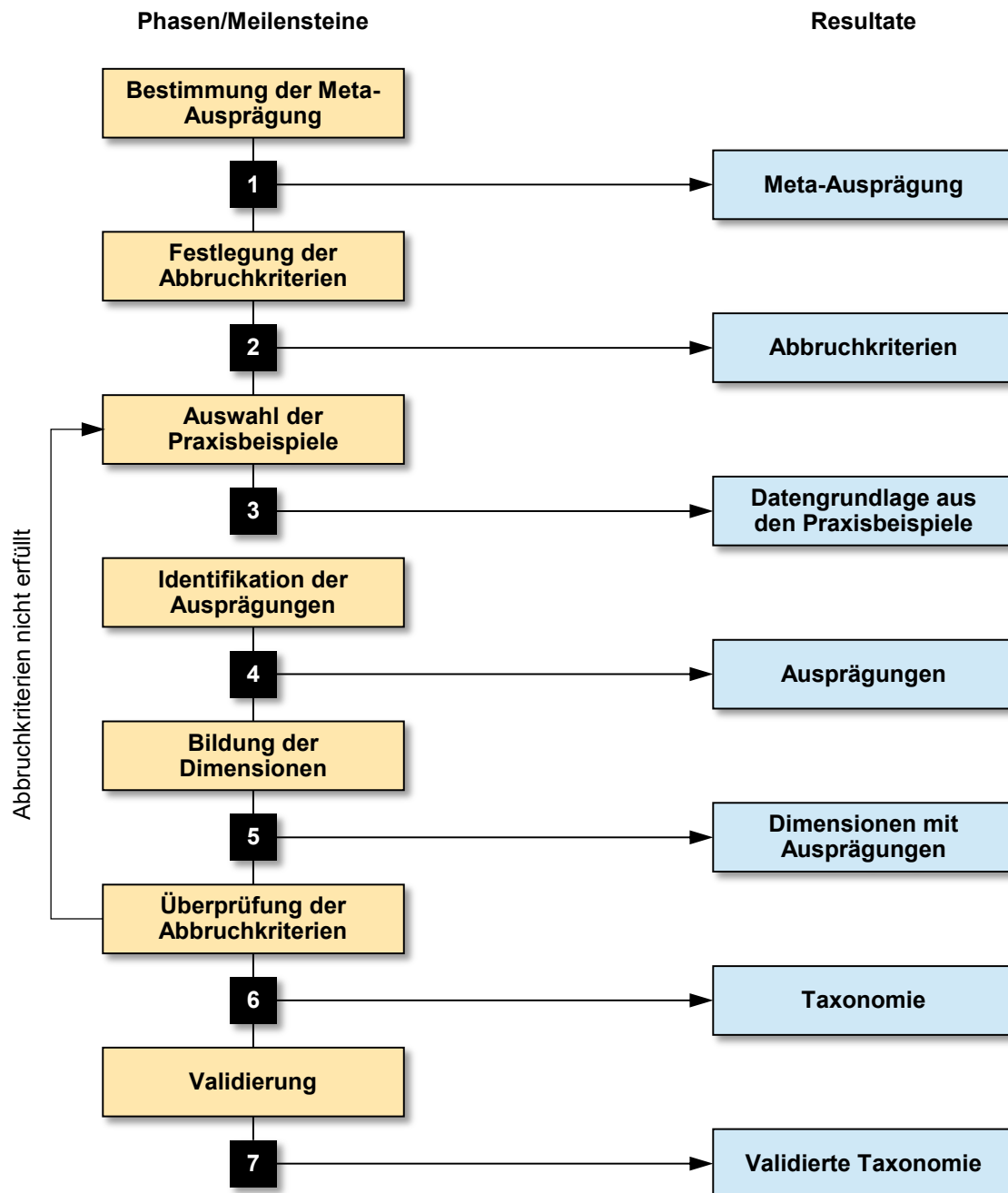


Bild 4-22: Vorgehen zur Taxonomie-Erstellung in Anlehnung an NICKERSON ET AL. [NVM13, S. 345]

Der erste Schritt beinhaltet die Definition einer Meta-Ausprägung. Sie beschreibt Verwendungszweck und Anwenderkreis der Taxonomie [NVM13, S. 343 ff.]. In konkretem Fall wird die Meta-Ausprägung als „Gestaltungsmerkmale der Verankerung des Venture

Clientings in der Primärorganisation etablierter Unternehmen mit Fokus auf die Konfiguration“ definiert. Als zweites werden objektive und subjektive Abbruchkriterien für das iterative Vorgehen definiert [NVM13, S. 343]. Als Abbruchkriterien werden in Anlehnung an NICKERSON ET AL. folgende definiert [NVM13, S. 342 f.]:

- Entspricht die Taxonomie der Definition einer Taxonomie nach NICKERSON?
- Sind Charakteristika und Dimensionen überschneidungsfrei und vollumfänglich?
- Ist die Anzahl der Dimensionen aussagekräftig und handhabbar?
- Sind alle Praxisbeispiele in die Taxonomie einzuordnen?
- Können weitere Dimensionen und Charakteristika ergänzt werden?

Im dritten Schritt wird die Vorgehensweise zur Taxonomie-Erstellung – empirisch zu konzeptionell oder konzeptionell zu empirisch – ausgewählt [NVM13, S. 345]. Durch den guten Zugang zu Praxisbeispielen eignet sich ersteres Vorgehen. Hierbei werden die Praxisbeispiele klassifiziert. Dies erfolgt iterativ in den Schritten vier bis sechs, bis alle Abbruchkriterien erfüllt sind. Es werden zwei Iterationen und zusätzlich eine Validierung durchgeführt. In Schritt vier erfolgt die Auswahl der Praxisbeispiele (siehe Anhang A3.10) [NVM13, S. 345]. Für die erste Iteration werden fünf einfach zugängliche Praxisbeispiele genutzt und in Form eines Workshops erhoben, um die Primärorganisation im Detail zu verstehen. Die zweite Iteration umfasst 14 Praxisbeispiele unterschiedlicher Größe und Branche, die in Form eines Interviews erhoben werden. Abschließend wird die Taxonomie in einem Workshop validiert. In Schritt fünf werden die Charakteristika der Praxisbeispiele abgeleitet, bevor sie in Schritt sechs gruppiert und somit zu Dimensionen zusammengefasst werden [NVM13, S. 346]. Dabei werden die Schritte fünf und sechs durch Wissen aus dem Stand der Technik unterstützt (siehe Abschnitt 3.3 bis 3.3.5). Anhang A3.11 beinhaltet die Charakterisierung der Praxisbeispiele sowie die Entwicklung der Taxonomie über die Iterationen hinweg. Ergebnis des Vorgehens ist eine Taxonomie mit sechs Dimensionen und 21 Ausprägungen. Diese werden nachfolgend beschrieben und in Bild 4-23 dargestellt.

Institutionalisierung: Die Dimension „Institutionalisierung“ beschreibt den Grad der Formalisierung der Venture Clienting-Aktivitäten innerhalb einer Organisation. Sie bezieht sich darauf, in welchem Maß die Venture Clienting-Aktivitäten als Initiative oder als formale, dauerhaft angelegte Einheiten etabliert sind. Sie spiegelt somit sowohl strategische Priorisierung als auch organisatorische Ressourcenallokation wider. Ein höherer Institutionalisierungsgrad geht typischerweise mit einer höheren Autonomie bei der Prozessgestaltung und Entscheidungsfindung, der spezifischen Zuweisung von Ressourcen, einer gesteigerten Sichtbarkeit im und außerhalb des Unternehmens sowie einer langfristigen Perspektive einher und spiegelt die strategische Relevanz des Venture Clientings wider. Mögliche Ausprägungen sind „Programm“, „Unit“ und „Tochterunternehmen“. Das Venture Clienting Programm stellt eine koordinierte Zusammenfassung von Venture Clienting-Projekten und -Aktivitäten dar, die auf ein gemeinsames strategisches Ziel hinarbeiten. Es wird nicht als eigenständige Einheit im Organigramm dargestellt, sondern wird bestehenden Organisationseinheiten (z. B. Strategie- oder Innovationsabteilung)

zugeordnet. Die Venture Clienting Unit steuert und führt alle Venture Clienting bezogenen Aktivitäten im Unternehmen aus oder koordiniert sie. Dabei stellt sie eine dauerhaft etablierte Organisationseinheit innerhalb des Unternehmens dar. Als Tochterunternehmen stellt die Venture Clienting-Einheit eine rechtlich eigenständige Organisation (Tochterunternehmen) dar.

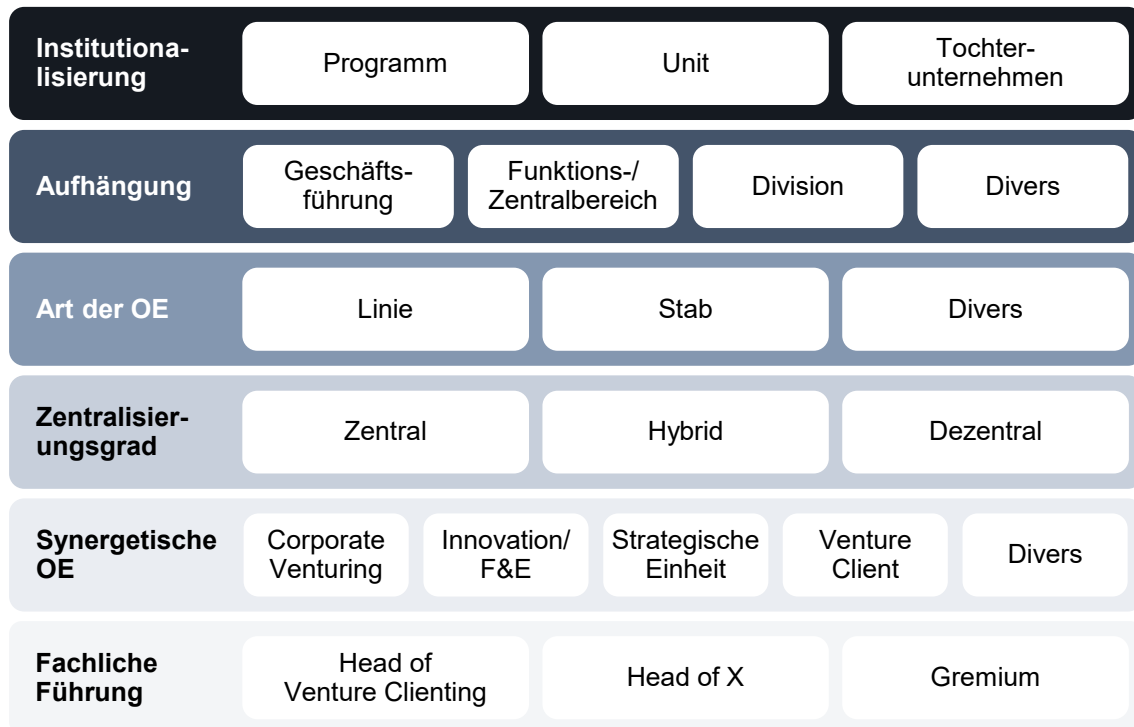


Bild 4-23: Taxonomie zur Eingliederung des Venture Clientings

Aufhängung: Die Dimension „Aufhängung“ beschreibt den Aufhängungspunkt der Venture Clienting Aktivitäten innerhalb der Gesamtstruktur des Unternehmens. Die Aufhängung beeinflusst die Sichtbarkeit innerhalb des Unternehmens, die Durchsetzungsfähigkeit und die Distanz zum operativen Geschäft sowie Kommunikationsaufwände. Es existieren vier Ausprägungen. Bei der Ausprägung „Geschäftsführung“ ist die Venture Clienting-Einheit direkt der obersten Führungsebene zugeordnet (z. B. CEO, CTO). Die Ausprägung „Funktions-/Zentralbereich“ verortet das Venture Clienting als Teil entsprechender Bereiche. Des Weiteren kann das Venture Clienting in einer „Division“ verortet werden. „Diverse Aufhängungspunkte“ ergeben sich, wenn Mitarbeiter aus unterschiedlichsten Unternehmensbereichen für das Venture Clienting verantwortlich sind.

Art der Organisationseinheit: Die Dimension „Art der Organisationseinheit“ klassifiziert die Venture Clienting-Einheit hinsichtlich ihrer formalen Einbindung in bestehende Entscheidungs- und Berichtslinien. Dies hat maßgeblichen Einfluss auf die Durchsetzungskraft, Verantwortlichkeiten sowie die operative Nähe zum Geschäft. Die Venture Clienting-Einheit wird als „Linienfunktion“, „Stabsfunktion“ oder bei der Involvierung unterschiedlicher Unternehmensbereiche über „diverse Funktionsarten“ eingebunden.

Zentralisierungsgrad: Die Dimension „Zentralisierungsgrad“ beschreibt den organisatorischen Verteilungsgrad der Venture Clienting Aktivitäten im Unternehmen. Sie gibt an, ob die Durchführung, Koordination und Steuerung der Venture Clienting Aktivitäten vornehmlich zentral in einer oder dezentral in mehreren Organisationseinheiten stattfindet. Der Zentralisierungsgrad hat einen Einfluss auf die Sichtbarkeit im Unternehmen, die Hebung von Synergieeffekten, den Aufwand des Wissensmanagements, die Steuerung der Venture Clienting-Aktivitäten sowie die Distanz zum operativen Kerngeschäft und damit zusammenhängende Kommunikationsaufwände. Es ergeben sich drei Ausprägungen. Bei der Ausprägung werden alle Venture Clienting-Aktivitäten „Zentral“ durchgeführt, koordiniert und gesteuert. Im Falle der Ausprägung „Hybrid“ wird der Zentralisierungsgrad entweder durch Venture Clienting Botschafter oder Satelliten charakterisiert (siehe Abschnitt 4.3.2.3). Ist das Venture Clienting „Dezentral“ aufgestellt, sind verschiedene Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zuständig.

Synergetische Organisationseinheiten: Die Dimension „Synergetische Organisationseinheit“ beschreibt, mit welchen anderen Organisationseinheiten die Venture Clienting-Einheit verortet ist. Dies beeinflusst die Synergieeffekte und Kommunikationsaufwände zwischen dem Venture Clienting und den angrenzenden Organisationseinheiten. Es ergeben sich sechs Ausprägungen. Wird die Venture Clienting-Einheit mit einer anderen „Corporate Venturing-Einheit“ (z. B. Corporate Venture Capital) zusammen angesiedelt, ergibt sich eine zentrale Anlaufstelle innerhalb des Unternehmens für das Thema „Start-up“. Dies erleichtert die Kommunikation innerhalb des Unternehmens und gegenüber externen Start-ups. Weitere Synergien ergeben sich beispielsweise beim Scouting. Die Verortung in der „Innovationseinheit“ oder „Forschung und Entwicklung“ reduziert Steuerungs- und Kommunikationsaufwände zwischen den verschiedenen Innovationswerkzeugen und -projekten (z. B. klassisches Innovationsmanagement, Lizenzierung, Universitätskooperationen). Soll das Venture Clienting eng mit Strategie- und Transformationsprogrammen verzahnt werden bietet sich die gemeinsame Anordnung mit einer „strategischen Einheit“ (z. B. Strategie oder Digitalisierung) an. Soll das Venture Clienting nur für einen bestimmten „Venture Client“ (z. B. größte Division) betrieben werden, bietet sich eine gemeinsame Verortung an. Dies führt zu einem besseren Verständnis für das Geschäft und den damit verbundenen Problemstellungen des Venture Clients und schafft gleichzeitig eine größere Akzeptanz beim Venture Client. Ist das Venture Clienting mehreren Unternehmensbereichen zugeordnet, ergibt sich die Ausprägung „Diverse Organisationseinheiten“.

Fachliche Führung: Die Dimension „Fachliche Führung“ beschreibt, wer innerhalb der Organisation die inhaltliche und strategische Verantwortung für Venture Clienting trägt. Sie wirkt sich auf die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung, das Fachwissen der Leistungsstelle oder Stellenmehrheit sowie die Durchsetzungskraft des Venture Clientings aus. Es werden drei Ausprägungen unterschieden. Der „Head of Venture Clienting“ ist als Leitungsstelle ausschließlich für das Venture Clienting verantwortlich. Der „Head of X“ (z. B. Head of Innovation Management oder Head of Corporate Venturing) ist

neben dem Venture Clienting auch für weitere Bereiche zuständig. Im Falle des „Gremiums“ wird die Leitung des Venture Clientings durch eine Stellenmehrheit übernommen.

4.2.2.2 Archetypen

Im Anschluss an die Taxonomie werden die Archetypen erarbeitet. Das Vorgehen orientiert sich an der Bildung von Szenarien nach GAUSEMEIER ET AL. bzw. der Konsistenzanalyse im Kontext des VITOSTRA-Verfahrens nach BÄTZEL. ES umfasst drei Schritte: Konsistenzmatrix bilden, konsistente Archetypen bilden, Archetypen beschreiben. [Bät04, S. 109ff.], [GDE+19, S. 133ff.], [Kol21, S. 118]

Dem Vorgehen folgend wird zunächst die symmetrische Konsistenzmatrix erzeugt. Diese basiert auf der Taxonomie aus Abschnitt 4.2.2.1. In Zeilen und Spalten sind jeweils die Dimensionen und Ausprägungen der Taxonomie abgebildet (siehe Bild A-72). Die Ausprägungen werden paarweise hinsichtlich ihrer Konsistenz bewertet. Die Konsistenzbewertung erfolgt unter Zuhilfenahme einer Skala von eins (totale Inkonsistenz) bis fünf (totale Konsistenz). Im zweiten Schritt erfolgt die Berechnung der Ergebnisse der Konsistenzmatrix mit Hilfe der Software „Scenario-Software“, die von der UNITY AG und dem HEINZ NIXDORF INSTITUT entwickelt wurde [Kol21, S. 118]¹⁹. Die Anzahl der Archetypen wird durch das „Ellbow-Kriteriums“ im Scree-Diagramm bestimmt (siehe Bild A-73) [GDE+19, S. 134]. Als Ergebnis liegen sechs Archetypen vor. Diese sind in tabellarischer Form dargestellt und Bild A-74 zu entnehmen. Die Archetypen werden in Form von Steckbriefen (siehe Bild 4-24 und Anhang A3.13) dokumentiert. Die Steckbriefe beinhalten ein Organigramm, Vor- und Nachteilen sowie die Eignung des jeweiligen Archetypen für den individuellen Unternehmenskontext. Die Vor- und Nachteile werden aufbauend auf der Literatur in einem Konsortial-Workshop erarbeitet [SB12, S. 32 ff.], [VB15, S. 143 ff.], [HSS+16, S. 117 ff.], [GDE+19, S. 48 f.], [Gut23, S. 6223 ff.]. Nachfolgend werden die sechs Archetypen-Steckbriefe beschrieben.

- 1) Venture Clienting Programm an der Geschäftsführung:** Bei diesem Archetyp ist das Venture Clienting als Programm institutionalisiert. Es ist einer Stabsabteilung zugeordnet. Dies ist entweder eine strategische Einheit (z. B. Strategie, Digitalisierung), eine Corporate Venturing-Einheit (z. B. mit CVC oder Akzelerator) oder das Innovationsmanagement. Das Venture Clienting wird von einem entsprechenden Mitarbeiter (z. B. Strategy, Corporate Venturing, oder Innovation Manager) in Teil- oder Vollzeit übernommen und von dessen Vorgesetzten verantwortet. Es ergeben sich somit verschiedene Synergien mit der jeweiligen Stabsabteilung (siehe Abschnitt 4.2.2.1). Des Weiteren sind der geringe Implementierungsaufwand des Programms und das damit verbundene geringe Risiko vorteilhaft. Durch die Zentralisierung lassen sich die Venture Clienting-Aktivitäten einfach steuern. Zudem gehen mit der Verortung an der Geschäftsführung, Top-

¹⁹ KOLDEWEY beschreibt die Berechnung im Detail [Kol21, S. A-13 ff.].

Management Support, eine hohe Sichtbarkeit im Unternehmen sowie die Möglichkeit einher, abseits des Kerngeschäfts explorativ zu denken und zu arbeiten. Demgegenüber stehen ein hoher Kommunikationsaufwand mit den Unternehmensbereichen sowie eine hohe inhaltliche Distanz zum Kerngeschäft und dessen Problemen einher. Zusätzlich limitieren die begrenzten personellen Ressourcen die Projektkapazitäten. Entsprechend der Vor- und Nachteile eignet sich dieser Archetyp als Ausgangspunkt zum Aufbau des Venture Clientings oder für Unternehmen mit wenigen Venture Clienting-Projekten.

- 2) **Venture Clienting Programm beim Venture Client:** Das Venture Clienting wird als Programm für einen primären Venture Client institutionalisiert. Es ist einer Stabsabteilung einer Division (z. B. Business Development). Venture Clienting Aktivitäten werden vom entsprechenden Mitarbeiter der Stabsabteilung und von seinem Vorgesetzten verantwortet. Vorteilhaft gestalten sich der geringe Implementierungsaufwand und das damit einhergehende geringere Risiko. Das zentrale Programm ermöglicht außerdem eine einfache Steuerung der Aktivitäten. Zusätzlich sorgt die Verortung beim Venture Client für eine große inhaltliche Nähe zum Kerngeschäft, eine hohe Akzeptanz bei Mitarbeitern und einen geringen Kommunikationsaufwand mit dem Venture Client. Negativ ist die Gefahr der Betriebsblindheit sowie die Beschränkung des Kreises der potenziellen Venture Clients. Des Weiteren sind die Kapazitäten aufgrund des Programms begrenzt. Dementsprechend eignet sich dieser Archetyp für Unternehmen mit einem Unternehmensbereichs-spezifischen Fokus des Venture Clientings und wenigen Venture Clienting Projekten.
- 3) **Dezentrales Venture Clienting Programm:** Die Institutionalisierungsform im Rahmen des dritten Archetyps ist ein Programm. Die Venture Clienting Aktivitäten werden von einer Arbeitsgruppe, deren Mitglieder dezentral im Unternehmen verteilt sind, ausgeführt (z. B. Strategy Manager, Entwicklungsingenieur einer Division oder der F&E). Gesteuert wird das Venture Clienting durch ein Gremium, das aus den Vorgesetzten der Ausführungsstellen sowie weiteren Führungspersonen besteht und regelmäßig zusammenkommt. Vorteilhaft sind der geringe Implementierungsaufwand des Programms und des Gremiums sowie das einhergehende geringe Risiko. Zusätzlich ergeben sich durch die dezentrale Gestaltung verschiedenste Synergien im ganzen Unternehmen. Nachteilig sind der hohe Abstimmungsaufwand zwischen den Ausführungsstellen des Venture Clienting Programms, der hohe Steuerungsaufwand sowie die langwierige Gremienentscheidung. Darüber hinaus erschwert das dezentrale Setup das Wissensmanagement und macht es für Unternehmensmitarbeiter intransparent, wer als Ansprechpartner für das Venture Clienting im Unternehmen fungiert. Dieser Archetyp eignet sich somit für kleine Unternehmen im Aufbau des Venture Clientings oder mit geringer Projektanzahl.

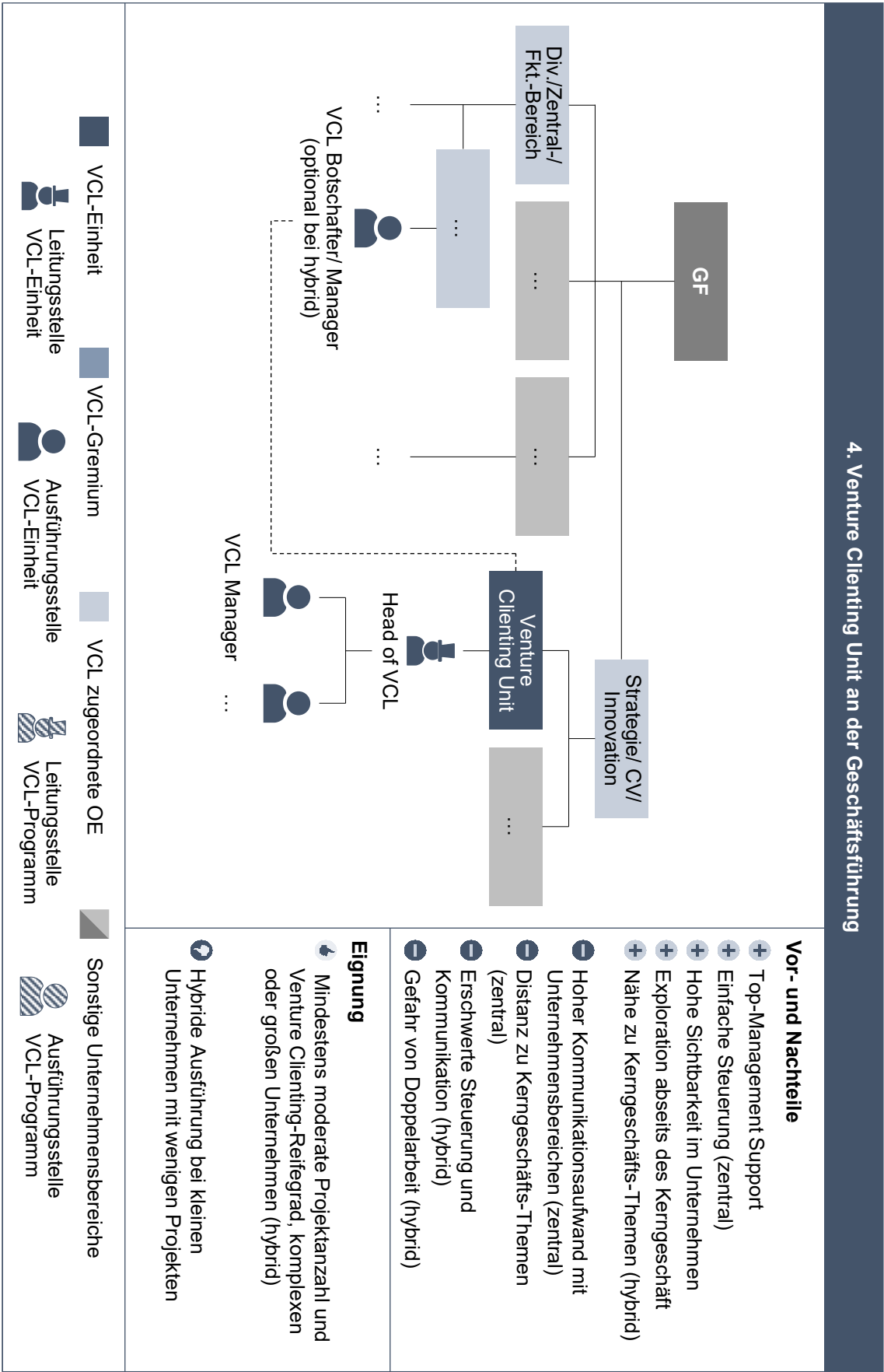


Bild 4-24: Archetypen-Steckbrief am Beispiel "VCL-Unit an der Geschäftsführung"

- 4) **Venture Clienting Unit an der Geschäftsführung:** Das Venture Clienting wird als Unit institutionalisiert. Die Unit wird einer Stabsabteilung unterhalb der Geschäftsführung zugeordnet. Diese Stabsabteilung kann entweder eine strategische Einheit, eine Corporate Venture-Einheit oder eine Innovationseinheit sein. Abhängig von der Art der Stabsabteilung ergeben sich verschiedene Synergien. Die Venture Clienting Unit wird von einem Head of Venture Clienting geleitet. Er führt eine variable Mitarbeiteranzahl. Optional können Venture Clienting Botschafter oder Venture Clienting Manager (siehe Abschnitt 4.3.2.3) in verschiedenen Unternehmensbereichen (z. B. Regionen, Produktbereiche) verortet werden (hybrid). Es können sogar Sub-Units innerhalb der einzelnen Bereiche gebildet werden, die aus mehreren Venture Clienting Managern bestehen. Vorteile sind der Support des Top-Managements, eine hohe Sichtbarkeit im Unternehmen, die Möglichkeit zur Exploration abseits des Kerngeschäfts. Nachteilig sind im Fall der vollständigen Zentralisierung der hohe Kommunikationsaufwand mit den Unternehmensbereichen und die damit einhergehenden Distanz zu Kerngeschäftsthemen. Im Falle des hybriden Setups wird die Steuerung und Kommunikation innerhalb des Venture Clienting-Teams erschwert. Bei unzureichender Abstimmung besteht die Gefahr von Doppelarbeit. Dieser Archetyp eignet sich für Unternehmen mit mindestens moderater Projektanzahl und moderatem Venture Client den Reifegrad. Die hybride Ausgestaltung bietet sich insbesondere bei komplexen Unternehmensstrukturen, Venture Clients mit vielen Projekten oder kulturellen, sprachlichen und räumlichen Barrieren zwischen Venture Clienting Unit und Unternehmensbereichen an.
- 5) **Venture Clienting Unit im Zentralbereich:** Dieser Archetyp behandelt die Institutionalisierung des Venture Clientings als Unit in einem Funktions- oder Zentralbereich. Die Unit wird entweder der F&E, dem Innovationsmanagement oder einer strategischen Einheit (z. B. Strategie, Digitalisierung) zugeordnet. Daraus ergeben sich die in Abschnitt 4.2.2.1 beschriebenen Synergien. Die Venture Clienting Unit wird von einem Head of Venture Clienting geleitet, der eine variable Mitarbeiteranzahl führt. Optional können Venture Clienting Botschafter oder Venture Clienting Manager (siehe Abschnitt 4.3.2.3) in verschiedenen Unternehmensbereichen (z. B. Regionen, Produktbereiche) verortet werden (hybrid). Des Weiteren besteht die Möglichkeit Sub-Units innerhalb der einzelnen Bereiche aufzubauen, die aus mehreren Venture Clienting Mitarbeitern bestehen. Von Vorteil sind die hohe Sichtbarkeit im Unternehmen und die Möglichkeit zur Exploration abseits des Kerngeschäfts. Nachteilig sind der hohe Kommunikationsaufwand mit den Unternehmensbereichen sowie die hohe Distanz zu Kerngeschäftsthemen in Falle der vollständigen Zentralisierung. Die hybride Ausgestaltung erschwert die Steuerung und Kommunikation und birgt die Gefahr von Doppelarbeit. Dieser Archetyp eignet sich für Unternehmen mit mindestens moderater Projektanzahl und moderatem Venture Client den Reifegrad. Die hybride Ausgestaltung bietet sich insbesondere bei komplexen Unternehmensstrukturen, Venture Clients mit

vielen Projekten oder kulturellen, sprachlichen und räumlichen Barrieren zwischen Venture Clienting Unit und Unternehmensbereichen an.

- 6) Venture Clienting Unternehmen:** In diesem Archetyp ist die Venture Clienting Unit Teil eines separaten Corporate Venturing Unternehmens. Dieses ist als Stab der Geschäftsführung zugehörig. Weiterer Bestandteil des separaten Unternehmens sind Corporate Venturing Einheiten, wie z. B. eine Venture Capital Einheit. Daraus ergeben sich die in Abschnitt 4.2.2.1 beschriebenen Synergien. Die Venture Clienting Unit wird von einem Head of Venture Clienting geleitet, der eine variable Mitarbeiteranzahl führt. Optional können Venture Clienting Botschafter oder Venture Clienting Manager (siehe Abschnitt 4.3.2.3) in verschiedenen Unternehmensbereichen (z. B. Regionen, Produktbereiche) verortet werden (hybrid). Es können sogar Sub-Units innerhalb der einzelnen Bereiche gebildet werden, die aus mehreren Venture Clienting Mitarbeitern bestehen. Von Vorteil sind der Top-Management Support und die Möglichkeit zur Exploration abseits des Kerngeschäfts. Zusätzlich ist es in den separaten Unternehmen möglich, eigene Prozesse und Strukturen (z. B. Einkaufsprozesse und Entscheidungsfindung) zu etablieren, die die Geschwindigkeit des Venture Clientings steigern und Komplexität reduzieren. Des Weiteren stellt das Corporate Venturing Unternehmen einen klaren Ansprechpartner für Start-ups und Start-up-Themen innerhalb des Unternehmens dar. Ein Nachteil ist der hohe Implementierungsaufwand zur Unternehmensgründung sowie die Distanz zum Kerngeschäft und der erhöhte Kommunikationsbedarf mit den Unternehmensbereichen im Falle der vollständigen Zentralisierung. Bei der hybriden Ausgestaltung erweisen sich eine erschwerte Steuerung und Kommunikation über Unternehmensgrenzen hinweg und die Gefahr von Doppelarbeit als nachteilig. Dieser Archetyp eignet sich für Unternehmen mit vielen Projekten, einem hohen Venture Clienting-Reifegrad oder einem hohen Autonomie-Bedarf hinsichtlich der Prozesse und Strukturen für das Venture Clienting.

4.2.2.3 Validierung

Die Validierung läuft zweistufig ab. In einem ersten Validierungs-Workshop mit einem Anwenderunternehmen werden die Archetypen auf Vollständigkeit und Anwendbarkeit überprüft. Hinsichtlich der Vollständigkeit ergeben sich eine neue Dimension „Fachliche Führung“ und die weiteren Charakteristika „Diverse Aufhängungspunkte“, „Diverse Funktionsarten“, „Dezentral“ und „Diverse Organisationseinheiten“ (siehe Abschnitt 4.2.2.1). In Bezug auf die Anwendbarkeit stellt sich heraus, dass die vielen Kombinationsmöglichkeiten der Charakteristika in der Unternehmenspraxis nicht anwendbar sind (siehe Abschnitt 2.4.2). Deshalb wird im Anschluss die Taxonomie angepasst und darauf aufbauende Archetypen entwickelt. Diese werden in einem zweiten Workshop im Konsortium diskutiert. Es ergeben sich vereinzelt Anpassungen an den Vor- und Nachteilen, jedoch keine an den Archetypen selbst.

4.3 Vorgehensmodell zur Organisationsplanung

Dieser Abschnitt stellt das Vorgehensmodell Organisationsplanung für das Venture Client Modell vor (siehe Bild 4-25). Es besteht aus drei Schritten. Zunächst erfolgt die Vorbereitung der Organisationsplanung (siehe Abschnitt 4.3.1). Darauf aufbauend wird die Soll-Organisation geplant (siehe Abschnitt 4.3.2) bevor abschließend die Implementierungsplanung durchgeführt wird (siehe Abschnitt 4.3.3). Die einzelnen Teilschritte werden in den jeweiligen Abschnitten vorgestellt und erläutert.²⁰

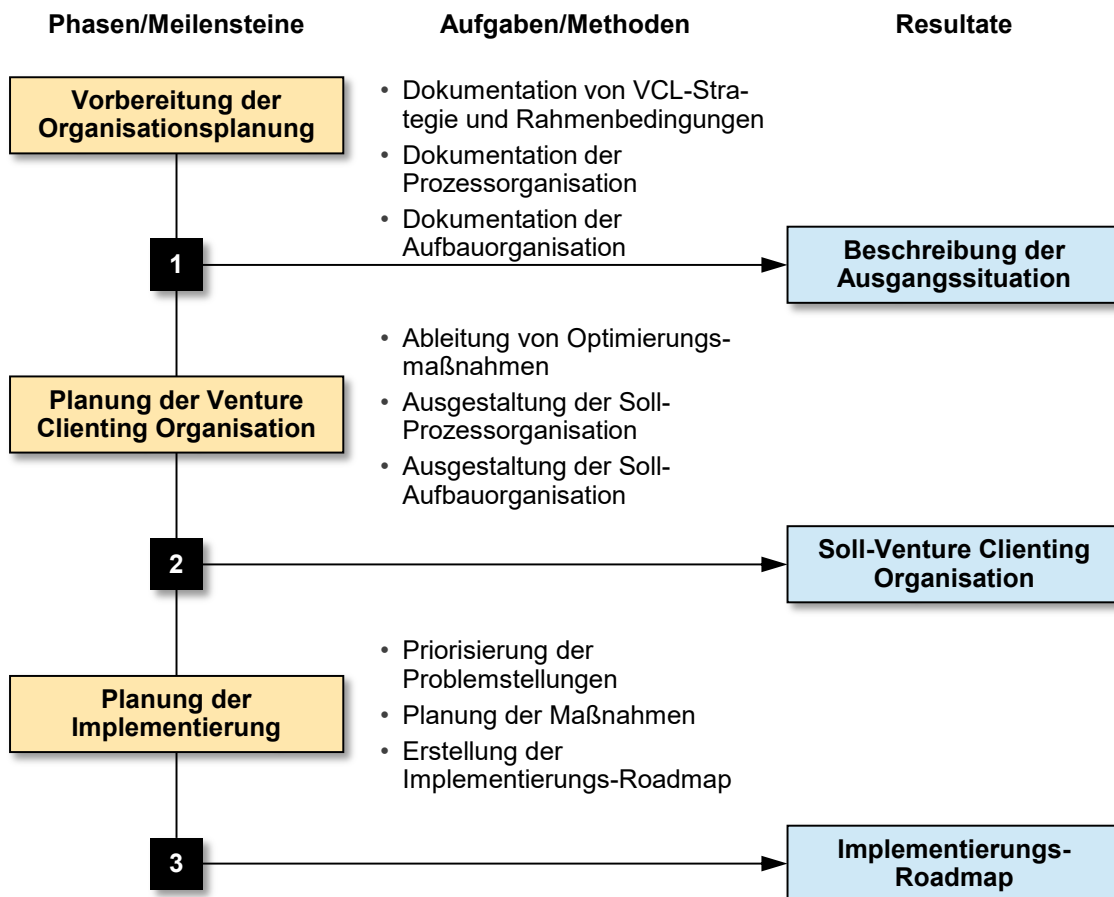


Bild 4-25: Vorgehensmodell zur Organisationsplanung für das Venture Client Modell

4.3.1 Vorbereitung der Organisationsplanung

Die Vorbereitung der Organisationsplanung umfasst drei Schritte. Zu Beginn werden die Venture Clienting Strategie und die Rahmenbedingungen der Organisationsplanung

²⁰ Ein Großteil der Text-unterstützenden Abbildungen wird in Abschnitt 5.1 dargestellt, da bei der Anwendung der Systematik die gleichen Abbildungen mit Beispielen aus der Praxis abgebildet werden. Ziel ist es Redundanzen zu vermeiden.

aufgenommen (siehe Abschnitt 4.3.1.1). die Dokumentation der bestehenden Prozess- und Aufbauorganisation erfolgt in den Abschnitten 4.3.1.2 und 4.3.1.3.

4.3.1.1 Dokumentation strategischer Rahmenbedingungen

Die Strategie bildet die Ausgangssituation für die Organisationsplanung [GP14, S. 38]. Zusätzlich sind Rahmenbedingungen für die Organisationsplanung als wichtige Leitplanken des Organisationsplanungs-Projekts zu definieren [SV18, S. 20]. In Bezug auf die Strategie genügt es, Eckpunkte der Venture Clienting Strategie zu bestimmen [Mar20, S. 46]. Hinsichtlich der Rahmenbedingungen der Organisationsplanung empfiehlt die Literatur neben der Zielsetzung des Organisationsplanungs-Projekts, dessen Zeithorizont, relevante Stakeholder sowie den Projektfokus und -grenzen (z. B. keine Neuordnung von Organisationseinheiten außer der Venture Clienting Unit) zu definieren [GP14, S. 283], [SV18, S. 10 f.], [Vah19, S. 487]. Die Canvas in Bild 4-26 dient als Hilfsmittel zur Bestimmung und Dokumentation der strategischen Ausgangssituation sowie der Rahmenbedingungen der Organisationsplanung. Die Inhalte der Canvas basieren unter anderem auf der Analyse der Literatur [GL22, S. 4], [MHR+23, S. 120], [HMR+23, S. 349], [GGH24, S. 116 f.], [HMR+24a, S. 347].

Venture Clienting Leitbild: Das Venture Clienting Leitbild gibt die grundsätzliche Richtung des Unternehmens beim Venture Clienting vor. Es beinhaltet die Aspekte Vision, Mission, Ziele, Stellenwert und Reifegrad [GDE+19, S. 299].

- **Vision:** Die Vision beschreibt ein inspirierendes Zukunftsbild für das Venture Clienting in drei Jahren und wird ergebnisoffen formuliert.
- **Mission:** Die Mission befasst sich mit dem Zweck und der Aufgabe des Venture Clientings innerhalb des Unternehmens und wird ergebnisoffen formuliert.
- **Ziele:** Dieser Abschnitt fokussiert konkrete, messbare Ziele, die mit dem Venture Clienting erreicht werden sollen. Dies können beispielsweise Umsatz-, Einsparungs- oder Nachhaltigkeitsziele sein.
- **Stellenwert:** Der Stellenwert des Venture Clientings unterscheidet zwischen dem Venture Clienting als opportunistisch eingesetztes Innovationswerkzeug („bei zufällig auftretenden Opportunitäten nutzen wir das Venture Client Modell“) und dem Venture Clienting als strategisches Innovationswerkzeug („das Venture Client Modell ist fester Bestandteil des Innovationsmanagements“). Dies hat unter anderem Einfluss auf die Institutionalisierungsform des Venture Clientings.
- **Reifegrad:** In Anlehnung an GUTMANN ET AL. werden fünf Arten von Reifegraden für das Venture Clienting unterschieden [GGH+24, S. 288 ff.]: Noch keine Venture Clienting-Erfahrung (keine Prozess- und Aufbauorganisation vorhanden), erste Venture Clienting-Projekte durchgeführt (Prozess- und Aufbauorganisation befinden sich im Aufbau), Vielzahl an Venture Clienting-Projekten

durchgeführt (Prozess- und Aufbauorganisation sind vorhanden und werden gezielt optimiert), Venture Clienting als Innovationswerkzeug etabliert (optimierte Prozess- und Aufbauorganisation wird unternehmensweit skaliert).

Venture Clients: Dieser Abschnitt befasst sich mit den heutigen und zukünftig anvisierten Kundengruppen für das Venture Clienting im Unternehmen. Dabei geht es neben der Aufzählung der Venture Clients auch um deren Bedeutung. Dies beeinflusst z. B. den Zentralisierungsgrad des Venture Clientings im Kontext der Aufbauorganisation.

- **Aktuelle Venture Clients:** Hier werden aktuelle Venture Clients und deren Bedeutung (z. B. Anzahl der durchgeführten Projekte) aufgenommen.
- **Zukünftige Venture Clients:** Es werden zukünftig relevante Venture Clients definiert und hinsichtlich ihrer Bedeutung bewertet.

Start-ups: Analog zu den Venture Clients ist zu definieren, welche Start-ups und welche Lösungen für das Venture Clienting relevant sind. Dazu werden der thematisch-technologische Bezug der Start-up-Lösung sowie der bevorzugte Technologie-Reifegrad bestimmt. Zudem werden regionale Präferenzen bei der Start-up-Auswahl dokumentiert.

- **Thema/ Technologie:** Dieser Aspekt beschreibt relevante Themen und Technologien für die Start-up-Suche beispielsweise in Form von Suchfeld-Steckbriefen.
- **Reifegrad:** Die Definition Technologie-Reifegrad erfolgt anhand des Technology Readiness Level (TRL) der NASA. Für das Venture Clienting eignen sich insbesondere die Reifegrade fünf (testen der Technologie unter simulierten realen Bedingungen) bis acht (für den Einsatz qualifiziertes System) [GDE+19, S. 232]. Entsprechend werden drei mögliche Ausprägungen für den Technologiereifegrad definiert: Technologieentwicklung (TRL 5-6), Technologieeinsatz (TRL 7-8) und Technologieentwicklung und -einsatz (TRL 5-8). Geringere Reifegrade eignen sich eher für den Push-Ansatz oder Produktinnovationen mit vergleichsweise langer Entwicklungsdauer. Für Pull-Projekte und Prozessinnovationen eignen sich insbesondere Technologien mit höherem Reifegrad.
- **Regionalität:** Unternehmen können entweder weltweit nach Start-ups suchen (z. B. vor allem beim Push-Scouting relevant), bestimmte Regionen ausschließen (z. B. politische oder IP-bezogene Bedenken) oder einen spezifischen Fokus setzen (z. B. Singapur für das Thema „Smart City“).

Venture Clienting-Projekte: Venture Clients und Start-ups führen gemeinsam Venture Clienting Projekte durch. In diesem Kontext werden die anvisierte jährliche Projektanzahl, Innovationsart und Kerngeschäftsnähe dokumentiert. Darüber hinaus wird das Verhältnis von Push- und Pull-Projekten sowie die Budgetierung berücksichtigt.

- **Projektanzahl:** Die heutige und zukünftig geplante Projektanzahl definiert maßgeblich die notwendigen Ressourcen (z. B. Personal, Budget) für das Venture Clienting.

- **Push / Pull:** Unternehmen können den Fokus entweder auf Pull- oder Push-Projekte setzen. In diesem Abschnitt ist dazu die heutige und zukünftige prozentuale Verteilung zwischen den Projektarten festzulegen (z. B. 50% Push/ 50% Pull)
- **Innovationsart:** Mit dem Venture Clienting werden Produkt-, Prozess-, oder Geschäftsmodell-Innovationen entwickelt. Dazu ist die aktuelle und anvisierte prozentuale Verteilung der Projekte auf die Innovationsarten zu definieren.
- **Nähe zum Kerngeschäft:** Projekte werden im Kontext des Kerngeschäfts (Verbesserung aktueller Produkte für bestehende Märkte), des benachbarten Geschäfts (neue Produkte für bestehende Märkte oder bestehende Produkte für neue Märkte) oder des Neugeschäfts (neue Produkte für neue Märkte) durchgeführt. Es wird die heutige prozentuale und zukünftig geplante Verteilung der Projekte angegeben.
- **Budgetierung:** Beim Venture Clienting werden zwei Budgets unterschieden. Das Budget für die Venture Client Projekte und das Budget für die Venture Clienting Funktion (z. B. Personal, Reisen, IT-Systeme, Dienstleister). Es wird dokumentiert, woher die Budgets heute und in Zukunft kommen bzw. kommen.

Organisationsplanung: Die Rahmenbedingungen der Organisationsplanung beinhalten Ziele, Zeithorizont, relevante Stakeholder sowie den Fokus und die Grenzen des Organisationsplanungsprojekts.

- **Ziele:** Mit der Organisationsplanung verfolgen Unternehmen verschiedene Zielsetzung. Einerseits kann dies die Schaffung grundlegend neuer Prozesse und Strukturen sein. Andererseits können bestehende Prozesse und Strukturen optimiert werden. Im Kontext der Optimierung nennt die Literatur unterschiedlichste Zielsetzungen. Dazu zählen folgende: Beschleunigung von Prozessen, Reduktion des Ressourceneinsatzes, Schaffung von mehr Transparenz, Standardisierung von Prozessen, Steigerung der Qualität, Skalierung der Organisation, Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen oder die Verschlinkung von Entscheidungsprozessen und -strukturen [SS12, S. 195], [Nic23, S. 211, 320].
- **Zeithorizont:** Es wird der Zeithorizont für die Organisationsplanung definiert. Dieser bestimmt maßgeblich die Ziele und Ergebnisse des Organisationsplanungsprozesses.
- **Stakeholder:** Für das Organisationsplanungs-Projekt werden Stakeholder definiert. Es werden vor allem Auftraggeber, Sponsor (Budget, Personal), Projektbeteiligte und -betroffene sowie Projektgegner identifiziert [GP14, S. 283 f.].
- **Projektfokus und -grenzen:** Für das Organisationsplanungs-Projekt werden Fokus (z. B. Prozess „Identify“ oder „Rollenverteilung“) und Grenzen (z. B. keine Anpassung am aktuellen Organigramm, sondern nur Eingliederung der Venture Clienting Unit) definiert.

 Venture Clienting Leitbild		
1.1 Vision Wo steht das Venture Clienting in drei Jahren?	1.2 Mission Welchen Zweck erfüllt das Venture Clienting?	1.3 Ziele Welche Ziele sollen mit dem Venture Clienting erreicht werden?
1.4 Stellenwert Ist das Venture Clienting strategischer Teil der Innovationsstrategie oder soll es opportunistisch betrieben werden?	1.5 Reifegrad Welchen Reifegrad hat das Venture Clienting bzw. Vorerfahrungen und Voraussetzungen bestehen?	
 Venture Clients		
2.1 Aktueller Kundenkreis Wer sind aktuelle Venture Clients? Wer sind die wichtigsten Venture Clients?	2.2 Zukünftiger Kundenkreis Welche Venture Clients sollen neu gewonnen werden? Auf welche Venture Clients soll sich fokussiert werden?	
 Start-ups		
3.1 Thema / Technologie Welchen Start-up-Lösungen zu welchen Technologien & Themen werden gesucht?	3.2 Reifegrad Start-up-Lösungen welchen Reifegrads werden fokussiert?	3.3 Regionalität Existiert ein regionaler Fokus bei der Start-up-Auswahl?
 Venture Clienting Projekte		
4.1 Projektanzahl Wie viele Projekte werden u. wie viele Projekte soll pro Jahr durchgeführt werden	4.2 Push / Pull Wie ist die heutige & angestrebte Verteilung zwischen Push- & Pull-Projekten?	4.3 Innovationsart Sollen Projekte Produkt-, Prozess-, Geschäftsmodellinnovationen fokussieren?
4.4 Kerngeschäftsnähe Sollen Venture Client Projekte für das Kerngeschäft, angrenzendes oder neues Geschäft durchgeführt werden?	4.5 Budgetierung Woher kommt das Budget für das Venture Clienting im Allgemeinen? Woher kommt das Budget für Venture Client Projekte?	
 Organisationsplanung		
5.1 Zielsetzung Welche Ziele sollen mit der Organisationsplanung verfolgt werden?	5.2 Zeithorizont Für welchen Zeithorizont soll die Organisation geplant werden?	
5.3 Stakeholder Wer sind Auftraggeber, Sponsoren, Beteiligte, Betroffene und Projektgegner?	5.4 Projektfokus und -grenzen Was soll an der Organisation angepasst werden und was darf nicht angepasst werden?	

Bild 4-26: Canvas der strategischen Ausgangssituation

4.3.1.2 Dokumentation der Ist-Prozessorganisation

Das Vorgehen zur Dokumentation der Ist-Prozessorganisation für das Venture Clienting ist davon abhängig, ob bereits ein Venture Clienting Prozess existiert und dokumentiert ist oder nicht. Im letzteren Fall beschränkt sich die Dokumentation auf bestehende Unternehmensprozesse mit Berührungspunkten mit dem Venture Clienting Prozess. Dies sind einerseits Prozesse des Buy-Prozesses – Einkauf, Legal, IT und Datenschutz. Andererseits sind es Prozesse mit Schnittstellen zum Identify- und Adopt-Prozesse (z. B. Produktentwicklungsprozess, CVC-Prozess).

Existiert bereits ein Venture Clienting Prozess, ist dieser vollständig zu dokumentieren. Die Dokumentation erfolgt im Rahmen von Workshops. Zielführend ist die Dokumentation in Prozess-spezifischen Workshops (z. B. Workshop zur Dokumentation des IT-Prozesses). Workshop-Teilnehmer sind der Prozess Owner des jeweiligen Prozesses und der für die Organisationsplanung verantwortliche Mitarbeiter der Venture Clienting-Einheit. Die Workshops selbst werden in Anlehnung an GAUSEMEIER & PLASS sowie FRANK in drei Abschnitte unterteilt [GP14, S. 286], [Fra21, S. 137 f.].

Als Workshop-Einführung werden dessen thematischer Kontext, Motivation und Ablauf durch den Moderator vorgestellt [Fra21, S. 137]. Anschließend erfolgt die Aufnahme und Priorisierung von Prozesszielen [GP14, S. 286]. Dies unterstützt den Moderator Selbstverständnis und Intentionen der Workshop-Teilnehmer einzuschätzen [Fra21, S. 137]. Beispielsweise ist dem IT-Prozess Owner das Ziel „Schutz der IT-Systeme“ deutlich wichtiger als das Ziel „Schnelle Implementierung neuer IT-Systeme“. Zum Schluss erfolgt schließlich die Dokumentation des Prozesses [GP14, S. 286]. Zu diesem Zweck wird die Methode OMEGA und die dazugehörigen OMEGA-Ausprägungskarten genutzt (siehe Bild 4-27) [Fra21, S. 143].

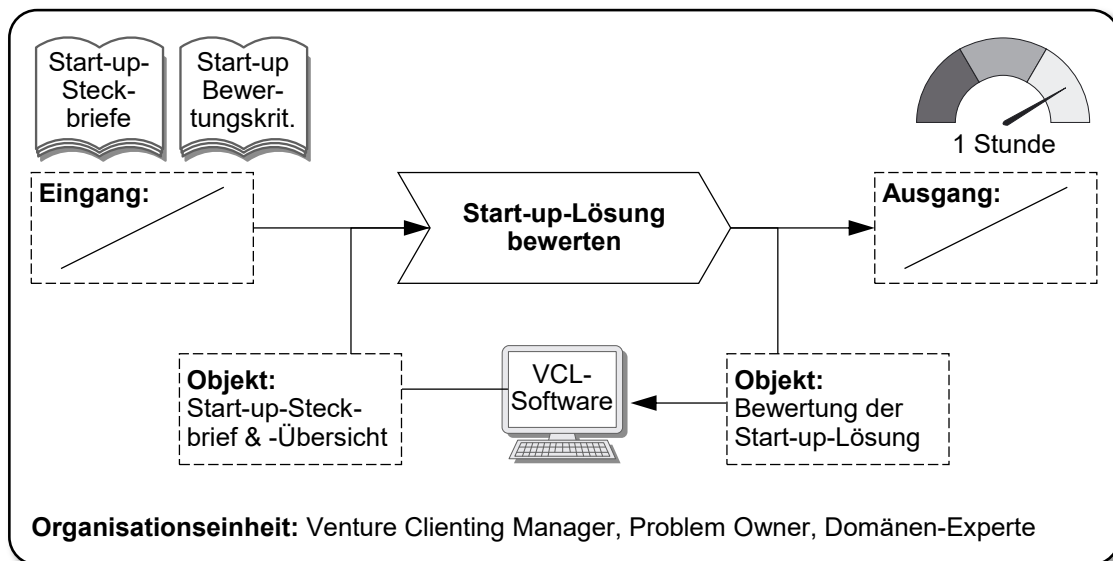


Bild 4-27: OMEGA-Ausprägungskarte in Anlehnung an FRANK [Fra21, S. 143]

Diese erfassen den Prozess selbst, einen Ein- und Ausgang, technische Ressourcen, verwendete Hilfsmittel, die Prozessdauer und die verantwortliche Organisationseinheit²¹. Im Anschluss an den Workshop werden die aufgenommenen Prozesse in ein digitales Modell überführt, den jeweiligen Process Ownern präsentiert und mit ihnen gemeinsam hinsichtlich weiterer Anpassungen überprüft [GP14, S. 288]. Als Ergebnis liegt die operative Prozessorganisation für das Venture Clienting vor. Weitere Prozesse wie der Strategie-, Budget-, oder Marketingprozess können darüber hinaus ebenfalls modelliert werden, sind jedoch nicht Bestandteil der vorliegenden Arbeit (siehe Abschnitt 2.4.1).

4.3.1.3 Dokumentation der Ist-Aufbauorganisation

Bei der Dokumentation der Aufbauorganisation werden vier Dimensionen berücksichtigt: Arbeitsteilung, Konfiguration, Koordination, Entscheidungsverteilung (siehe Abschnitt 2.4.2). Die Dokumentation erfolgt im Rahmen eines Workshops mit den Venture Clienting-verantwortlichen Mitarbeitern (z. B. Head of Venture Clienting). Sind weitere Informationen notwendig, werden sie gezielt von den entsprechenden Unternehmensbereichen (z. B. Einkauf, IT) angefragt. Die Dokumentation der Aufbauorganisation erfolgt in fünf Schritten.

- 1) **Organigramm dokumentieren:** Zunächst wird die Grobstruktur des Organigramms auf geeigneter Unternehmensebene skizziert. Je nach Unternehmen eignet sich dazu die erste oder zweite Ebene unterhalb der Geschäftsführung. Anschließend werden Venture Clienting-relevante Unternehmensbereiche bis auf Stellen-Ebene detailliert. Die Venture Clienting-relevanten Bereiche können dem dokumentierten Prozess entnommen werden.
- 2) **Rollen dokumentieren:** Zur Visualisierung der Arbeitsteilung werden die Rollen aus dem Venture Clienting-Rollenmodell genutzt (siehe Abschnitt 4.2.1). Sie werden den Stellen im Organigramm zugeordnet. Zusätzlich wird dokumentiert in welchem Umfang die Rolle von der jeweiligen Stelle wahrgenommen wird (z. B. übernimmt der Purchasing Manager mit 50% seiner verfügbaren Kapazität die Rolle des Einkaufs-Experten). Innerhalb der Venture Clienting-Einheit existieren darüber hinaus unterschiedliche Möglichkeiten zur Verteilung der Projekte. Sie hängt maßgeblich von der Organisationsstruktur des Unternehmens ab und ist ebenfalls zu dokumentieren. Mögliche Strukturierungsvarianten sind Kunden- (z. B. VCL Manager Division 1, VCL Manager Division 2), Produkt- (z. B. VCL Manager Mähdrescher, VCL Manager Traktoren), Regions- (z. B. VCL Manager Europa, VCL Manager Asien) oder Technologie-spezifisch (z. B. VCL Manager KI, VCL Manager Elektromotoren).

²¹ Eine ausführliche Erläuterung der einzelnen Elemente liefern GAUSEMEIER & PLASS [GP14, S. 254 ff.].

- 3) **Weisungsbeziehungen dokumentieren:** Weisungsbeziehungen sind für alle Stellen mit Venture Clienting-Rollen zu dokumentieren. Die Dokumentation erfolgt im Organigramm. Es wird zwischen disziplinarischer und fachlicher Weisungsbeziehung unterschieden. Disziplinarische Weisungsbefugnisse werden durch durchgezogene Linien und fachliche Weisungsbefugnisse durch gestrichelte Linien im Organigramm dargestellt [BBB+17, S. 359]. Erhält eine Stelle von mehreren Instanzen fachliche Weisungen ist zu dokumentieren, von welcher Instanz welche Weisungen erteilt werden. Zu diesem Zweck wird die Vorlage in Bild 5-11 genutzt.
- 4) **Koordinationsmechanismen dokumentieren:** Zur Koordination stehen Unternehmen die in Abschnitt 4.3.2.2 dargestellten Mechanismen zur Verfügung. Zwecks Dokumentation sind die Mechanismen nacheinander hinsichtlich ihrer aktuellen Verwendung zu untersuchen. Wird ein Mechanismus verwendet, ist er entsprechend Bild 5-4 mit den beteiligten Personen und dem Koordinationsinhalt zu dokumentieren (z. B. Regelmeeting (formelle Selbstabstimmung) zwischen Start-up und Projektmanager (beteiligte Personen) zwecks Berichts des Projektfortschritts (Koordinationsinhalt).
- 5) **Entscheidungsstruktur dokumentieren:** Zur Dokumentation der Entscheidungsstrukturen wird eine Matrix genutzt (siehe Bild 5-5). In den Zeilen sind die Entscheidungspunkte im Venture Clienting-Prozess dokumentiert. In den Spalten sind die Stellen mit zugeordneten Venture Clienting-Rollen verortet. Für jeden Entscheidungspunkt sind die involvierten Stellen zu dokumentieren.

Als Ergebnis liegt ein Organigramm inklusive Rollenverteilung und Weisungsbeziehungen sowie Übersichten über die aktuelle Entscheidungsstruktur und die verwendeten Koordinationsmechanismen vor.

4.3.2 Planung der Venture Clienting Organisation

Zur Planung der Venture Clienting Organisation werden drei Schritte durchlaufen. Zunächst werden Maßnahmen zur Optimierung der Ist-Organisation ermittelt (siehe Abschnitt 4.3.2.1). Darauf aufbauend erfolgt die Ausprägung der Soll-Prozessorganisation (siehe Abschnitt 4.3.2.2) und der Soll-Aufbauorganisation (siehe Abschnitt 4.3.2.3).

4.3.2.1 Ableitung von Optimierungsmaßnahmen

Die Planung der Organisation für das Venture Client Modell beginnt mit der Ableitung von Maßnahmen zur Optimierung der Ist-Organisation. Zu diesem Zweck werden zunächst Problemstellungen und deren Ursachen identifiziert. Anschließend erfolgt die Ableitung von Optimierungsmaßnahmen. Dieser Prozessschritt wird im Rahmen eines Workshops mit Mitarbeitern der Venture Clienting Unit durchgeführt.

Die Analyse der dokumentierten Ist-Organisation ist vor dem Hintergrund der Ziele der Organisationsplanung sowie von Projektfokus und -grenzen aus Abschnitt 4.3.1.1 durchzuführen. Sie basiert auf einer Reihe von Leitfragen. Einerseits wird zwischen Leitfragen für die Prozessorganisation und die Aufbauorganisation unterschieden. Andererseits zwischen offenen, allgemeinen Leitfragen und zielgerichteten, themenspezifischen Leitfragen unterschieden.

Für die Prozessorganisation werden die Leitfragen in Anlehnung an BACH ET AL. sowie BREM & HUF bereitgestellt [BBB+17, S. 230], [BH24, S. 137]. Zusätzlich werden Herausforderungen durch den Abgleich mit dem Venture Clienting Referenzprozess identifiziert.

- **Allgemeine Herausforderungen:** Welche Herausforderungen existieren im Zusammenhang mit der Prozessorganisation für das Venture Clienting?
- **Lange Prozesszeiten:** Welche Prozessschritte dauern zu lange? Wo im Prozess kommt es zu langen Warte- und Liegezeiten?
- **Fehlende Standardisierung:** Welche Prozessschritte werden von unterschiedlichen Mitarbeitern unterschiedlich ausgeführt?
- **Mangelndes Methodenwissen:** Welche Prozessschritte werden methodisch nicht ausreichend unterstützt?
- **Geringe Ressourceneffizienz:** Bei welchen Prozessschritten werden Ressourcen (z. B. Personal, finanzielle Mittel, Material) verschwendet?
- **Fehlende Qualität:** Welche Ergebnisse (z. B. Problemstellung, Start-up-Liste) liegen in unzureichender Qualität vor?
- **Geringe Digitalisierung und Automatisierung:** Welche Dokumente können digitalisiert werden? Welche Prozessschritte können automatisiert werden?
- **Medienbrüche:** An welchen Stellen kommt es zu Medienbrüchen?
- **Referenzprozess:** Welche Prozessschritte werden nicht, zusätzlich oder anders im Venture Clienting-Referenzprozess beschrieben?

Die Leitfragen der Aufbauorganisation orientieren sich an den Gestaltungsdimensionen der Aufbauorganisation sowie den Vor- und Nachteilen der Archetypen aus Abschnitt 4.2.2.2.

- **Allgemeine Herausforderungen:** Welche Herausforderungen existieren im Kontext der Aufbauorganisation für das Venture Clienting?
- **Fehlende Aufgabenzuordnung:** Welche Aufgaben werden von wechselnden Stellen und Organisationseinheiten durchgeführt? Welche Aufgaben werden aufgrund fehlender Zuordnung gar nicht durchgeführt?

- **Unpassende Aufgabenzuordnung:** Welche Aufgaben sollten von anderen Personen durchgeführt werden?
- **Doppelarbeit:** An welchen Stellen wird doppelte Arbeit geleistet?
- **Ungenutzte Synergien:** Welche potenziellen Synergien werden nicht gehoben?
- **Hoher Kommunikationsaufwand und Kommunikationsdefizite:** Zwischen welchen Stellen und Organisationseinheiten existiert ein besonders hoher Kommunikationsaufwand? Wo sind nicht notwendige Kommunikationsschnittstellen? Wo wird zu wenig kommuniziert?
- **Fehlende organisatorische Anbindung:** Die Anbindung an welche Organisationseinheiten ist unzureichend (z. B. Regionen oder Produktbereiche)?
- **Beschränkter Stakeholder-Zugang:** Der Zugang zu welchen relevanten Stakeholdern im Unternehmen ist erschwert?
- **Engpässe:** Welche Personal- und Ressourcenengpässe existieren?
- **Konflikte:** Wo kommt es zu Ressourcen- und Weisungskonflikten?
- **Schwierige Entscheidungsfindung:** Welche Entscheidungen dauern zu lange oder involvieren zu viele Stellen?
- **Geringe Entscheidungsautonomie:** Welche aktuell von Instanzen getroffenen Entscheidungen sollten durch ausführende Stellen getroffen werden?
- **Unternehmenspolitik:** Existieren unternehmenspolitische Hindernisse?
- **Fehlende Sichtbarkeit:** Wie sichtbar ist das Venture Clienting im Unternehmen?

Die Dokumentation der Problemstellungen erfolgt in Listen-Form (siehe Bild 5-6). Zur gezielten Ableitung von Optimierungsmaßnahmen ist es darüber hinaus notwendig die Ursachen der Probleme zu ergründen [BBB+17, S. 355]. Zum Beispiel kann ein langwieriger NDA-Prozess mehrere Ursachen haben, wie die Einbindung multipler Unternehmensbereiche oder die Unterschrift des NDA durch Vertreter hoher Hierarchieebenen. Auch die Problemursachen werden in Listen-Form dokumentiert.

Nach der Identifikation von Problemstellungen und Ursachen werden Maßnahmen abgeleitet. Als Methode kann das Brainstorming in der Gruppe der Workshop-Teilnehmer verwendet werden [GDE+19, S. 185]. Es wird zwischen prozessorganisatorischen, aufbauorganisatorischen und sonstigen Maßnahmen (z. B. Marketing-orientierte Maßnahmen) unterschieden²². Letztere werden im weiteren Verlauf nicht weiter betrachtet, sind jedoch trotzdem zu dokumentieren.

²² Die Unterscheidung der Maßnahmen-Arten wird in den folgenden Abbildungen durch die Kürzel „P“ (prozessorganisatorisch), „A“ (aufbauorganisatorisch) und „S“ (sonstige) dargestellt (z. B. „P1.1“).

4.3.2.2 Planung der Soll-Prozessorganisation

Die Planung der Soll-Prozessorganisation geschieht im Zusammenspiel aus Ist-Prozessorganisation, Optimierungsmaßnahmen, Referenzprozess sowie den Prozess-unterstützenden Hilfsmitteln (siehe Bild 4-28). Sie umfasst vier Schritte. Erstens werden noch nicht existierende Prozesselemente modelliert. Zweitens wird die bestehende Prozessororganisation optimiert. Drittens wird der Einsatz von Prozess-unterstützenden Hilfsmitteln geplant. Viertens wird die Soll-Prozessorganisation dokumentiert und überprüft. Die ersten beiden Schritte werden in einem Workshop mit Mitarbeitern der Venture Clienting-Einheit durchgeführt. Der letzte Schritt findet entweder einzeln mit den betroffenen Unternehmensbereichen oder in einem großen, gemeinsamen Termin statt.

Der erste Schritt zielt darauf ab, unvollständige Ist-Prozessororganisationen zu vervollständigen. Dazu wird der Venture Clienting Referenzprozess verwendet (siehe Anhang A3.2). Nicht berücksichtigte Hauptprozesse, Subprozesse oder Prozessschritte werden zunächst entsprechend des Referenzprozesses modelliert. Dafür werden die OMEGA-Ausprägungskarten aus Bild 4-27 inhaltlich ausgestaltet und entsprechend der hinterlegten Prozessabfolge verknüpft.²³

Ziel des zweiten Schritts ist es, die Optimierungsmaßnahmen aus Abschnitt 4.3.2.1 in eine Soll-Prozessorganisation zu überführen. Zu diesem Zweck wird die bereits modellierte Ist-Prozessororganisation entsprechend der Maßnahmen angepasst. Hierbei kann der Referenzprozess als Inspiration herangezogen werden. Die Anpassungen sind ebenfalls durch OMEGA-Ausprägungskarten zu dokumentieren.

Im dritten Schritt gilt es, die Unterstützung der Soll-Prozessorganisation durch Hilfsmittel zu planen. Dazu werden einerseits bereits eingesetzte Hilfsmittel im Abgleich denen aus Abschnitt 4.1.2 optimiert. Andererseits gilt es, neue Hilfsmittel einzuführen und an den Unternehmenskontext anzupassen. Beispielsweise nutzen Unternehmen in der Praxis meist individuelle Kombinationen von Bewertungskriterien, die nicht vollständig mit den im Rahmen dieser Arbeit vorgestellten Start-up-Bewertungskriterien übereinstimmen müssen.

Im vierten Schritt wird die erarbeitete Soll-Prozessorganisation digitalisiert. Das Ergebnis wird in einem Abschlusstermin präsentiert, diskutiert und gegebenenfalls überarbeitet. Als Ergebnis liegt die Soll-Prozessorganisation inklusive unterstützender Hilfsmittel für das Venture Clienting vor.

²³ Je nach Reifegrad des Venture Clientings (siehe Abschnitt 4.3.1.1) ist es denkbar das lediglich eine Optimierung der Prozessororganisation erforderlich ist. In diesem Fall wird der erste Schritt übersprungen.

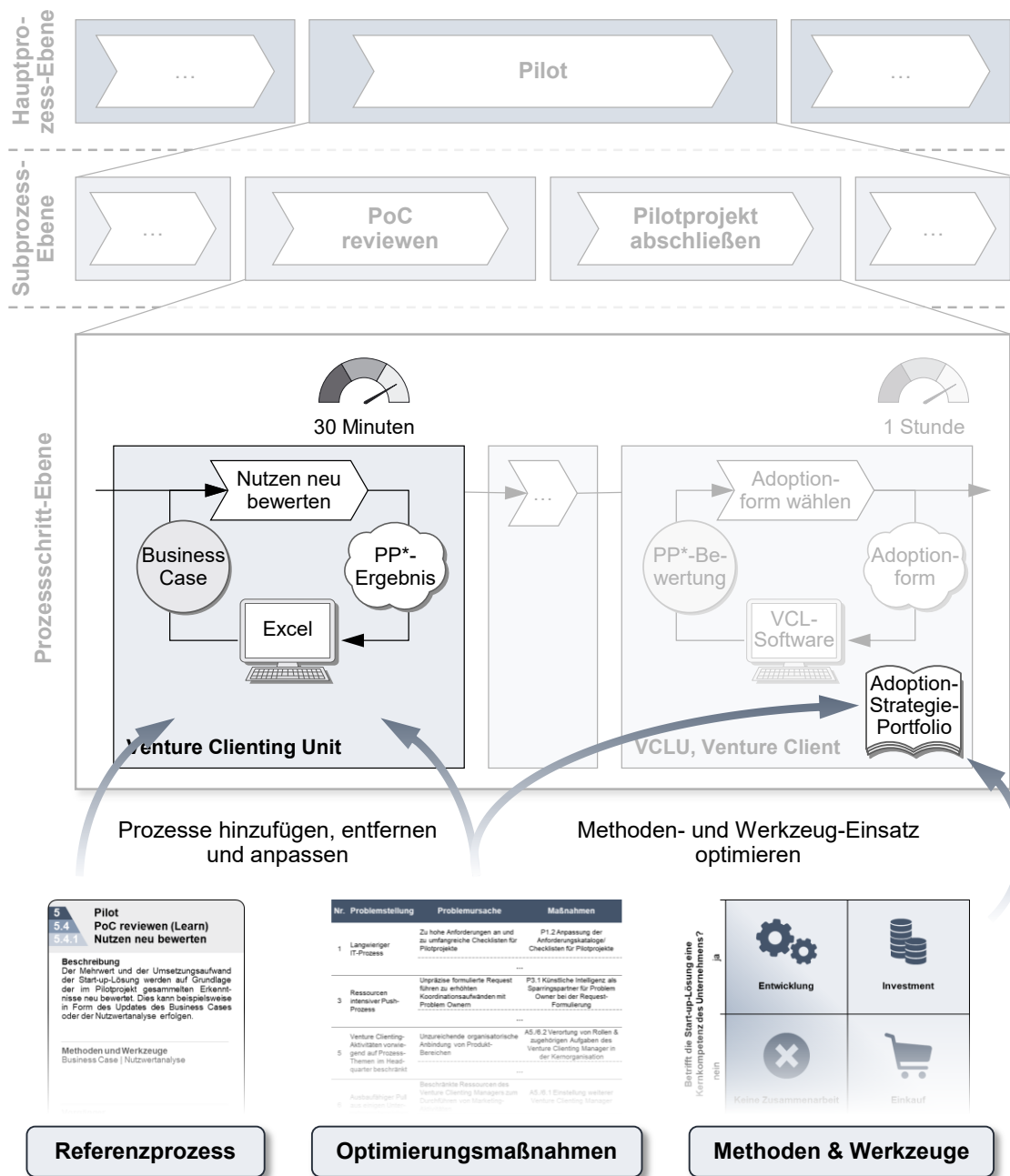


Bild 4-28: Zusammenspiel der Artefakte bei der Planung der Soll-Prozessorganisation

4.3.2.3 Planung der Soll-Aufbauorganisation

Bei der Planung der Aufbauorganisation sind vier Gestaltungsdimensionen zu berücksichtigen: Arbeitsteilung, Konfiguration, Koordination und Entscheidungsverteilung zu berücksichtigen. Zu diesem Zweck wird ein Vorgehen in fünf Schritten verfolgt: Eingliederung des Venture Clientings (Konfiguration), Rollenverortung (Arbeitsteilung), Weisungsstruktur (Konfiguration), Koordinationsmechanismus (Koordination), Entscheidungsstruktur (Entscheidungsverteilung). Im Folgenden werden die fünf Schritte im Detail erläutert.

Eingliederung des Venture Clientings

Der erste Schritt fokussiert die Eingliederung des Venture Clientings in Form eines Programms, einer Unit oder eines separaten Unternehmens in die Unternehmenshierarchie [SEL12, S. 34]. Die Grundlage bilden die entwickelten Archetypen aus Abschnitt 4.2.2.2. Bei der Auswahl des geeignetsten Archetyps sind zwei Vorgehensweisen möglich. Die dafür notwendigen Informationen sind der Analyse der Ausgangssituation zu entnehmen.

Die erste Möglichkeit basiert auf einem Entscheidungsbaum (siehe Bild 4-29) [HSS+16, S. 120]. Er umfasst zwei übergeordnete Äste.

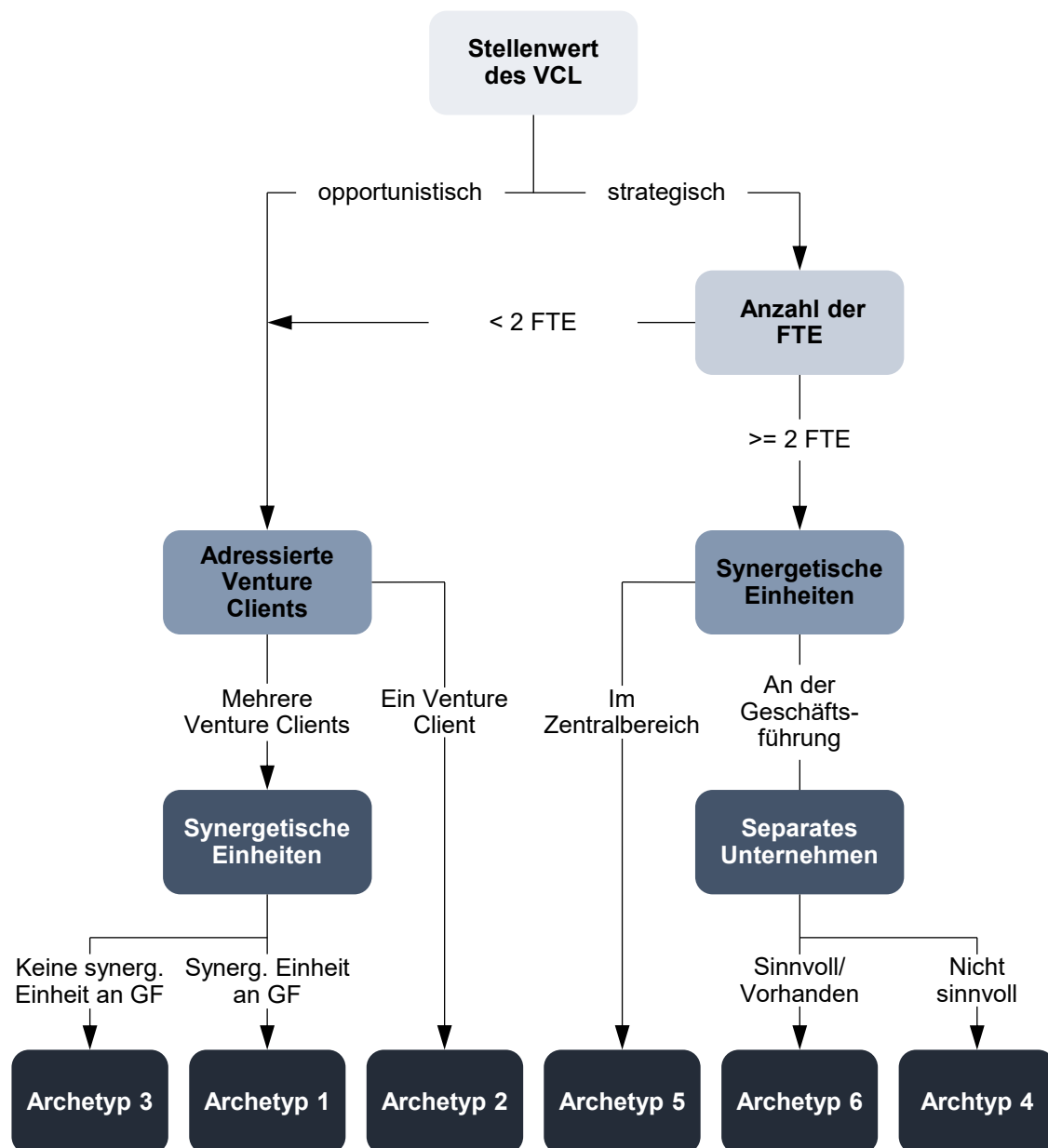


Bild 4-29: Entscheidungsbaum zur Archetypen-Auswahl

Betreiben Unternehmen das Venture Clienting opportunistisch, ist der linke Ast zu verfolgen. Betrachten sie das Venture Clienting als strategisches Instrument zur Steigerung

von Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft wird der rechte Ast verfolgt. Im linken Ast stellt sich als nächstes die Frage nach den mit dem Venture Clienting adressierten Unternehmensbereichen (Venture Clients). Wird nur ein Venture Client fokussiert, ist Archetyp 2 zu wählen. Werden mehrere Venture Clients adressiert, stellt sich die Frage, ob an der Geschäftsführung weitere synergetische Einheiten verortet sind. Falls ja, ist Archetyp 1 zu wählen. Ansonsten bietet sich Archetyp 3 an.

Verfolgt ein Unternehmen das Venture Clienting strategisch stellt sich im rechten Ast zu Beginn die Frage, wie viele Stellen mit dem Venture Clienting betraut werden sollen. Sind dies weniger als zwei FTE (Full Time Equivalent) ist in den linken Ast zu wechseln. Bei zwei oder mehr FTE stellt sich danach die Frage, an welcher Stelle im Unternehmen synergetische Einheiten verortet sind. Sind sie im Zentralbereich verortet, ist Archetyp 5 auszuwählen. Sind sie an der Geschäftsführung verortet ist abschließend die Frage zu klären, ob ein separates Corporate Venturing Unternehmen existiert oder sinnvoll ist (Archetyp 6) oder nicht (Archetyp 4).

Die zweite Möglichkeit beschreibt ein offeneres Vorgehen zur Auswahl eines Archetyps. Dieses bietet sich insbesondere an, wenn Vorteile der Archetypen zur Lösung der in Abschnitt 4.3.2.1 identifizierten Problemstellungen genutzt werden sollen. Zu diesem Zweck sind die Vorteile der einzelnen Archetypen (siehe Anhang A3.13) mit den Problemstellungen abzugleichen und hinsichtlich ihrer Konformität mit der strategischen (z. B. Stellenwert und Reifegrad des Venture Clientings) und organisatorischen (z. B. aktuelle Verortung synergetischer Einheiten) Ausgangssituation, den Rahmenbedingungen der Organisationsplanung (z. B. Projektfokus- und -grenzen: Innovationseinheit verbleibt im Zentralbereich und darf nicht neu verortet werden) zu überprüfen.

Bei beiden Vorgehensweisen ist anzumerken, dass die Archetypen lediglich eine idealtypische Kombination von Gestaltungsdimensionen darstellen, die der jeweiligen Unternehmensrealität nicht immer gerecht werden. Dementsprechend ist der ausgewählte Archetyp gegebenenfalls unternehmensindividuell anzupassen.

Rollenverortung

Die Verortung der Rollen beinhaltet drei Schritte: Unternehmensindividuelle Anpassung der Rollen, Zuordnung der Rollen zu Organisationseinheiten und Zuordnung der Rollen zu Stellen. Zunächst wird die RASCI-Matrix überarbeitet, indem die Zeilen an die Soll-Prozessorganisation angepasst und die Verantwortlichkeiten aktualisiert werden. So entsteht ein unternehmensindividuelles Rollenmodell.

Die unternehmensindividuellen Rollen werden entsprechend ihrer Zugehörigkeit zu den Rollen-Kategorien nacheinander zugeordnet (siehe Bild 4-18): Operative Venture Clienting-Rollen (1), Venture Clienting Management-Rolle (2), Venture Clienting-Support-Rollen (3), Pilotierer (4), Venture Clients (5), Investment-Support (6).

Zu Beginn werden die operativen Venture Clienting-Rollen verortet. Die Unternehmenspraxis zeigt, dass bei der Verortung bestimmte operative Venture Clienting Rollen stets

als Rollenbündel in zwei unterschiedlichen Varianten auftreten (siehe Bild 4-30). Bei der ersten Variante werden alle Rollen zum Rollenbündel „Venture Clienting Manager“ zusammengefasst. Bei der zweiten Variante werden die Rollen „Use Case-Identifizier“ und „Adoption-Manager“ zum Rollenbündel „Venture Clienting Botschafter“ zusammengefasst. Der „Venture Clienting Manager“ umfasst die restlichen Rollen. Bei beiden Varianten ist die Fragestellung zu klären, ob die Rolle „Scout“ intern realisiert oder an Dienstleister ausgelagert wird. Die interne Realisierung eignet sich bei einem hohen, kontinuierlichen Scouting-Bedarf und dem Bedarf nach einem guten Unternehmens- und Problemverständnis. Des Weiteren zu erörtern, ob die Rolle des Scouts vom Venture Clienting Manager übernommen wird oder alleinstehend ist. Ein dedizierter Scout weist Spezialisierungs-Vorteile durch detaillierte Kenntnisse über das Start-up-Ökosystem, Technologien, Scouting-Methoden und deren Anwendung auf. Gleichzeitig führt dies jedoch zu weiteren Schnittstellen und erhöhten Abstimmungsbedarfen im Prozess.

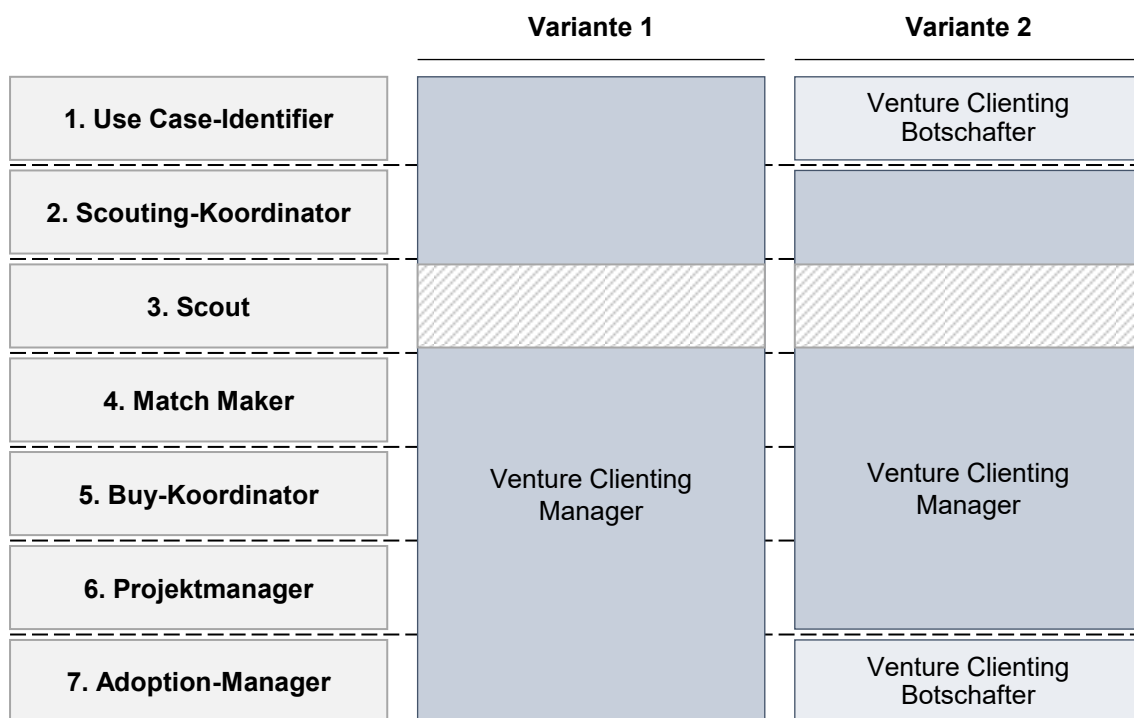


Bild 4-30: Bündelungsvarianten operativer Venture Clienting-Rollen

Die operativen Venture Clienting-Rollenbündel werden der zuvor eingegliederten Venture Clienting-Einheit zugeordnet. Im Falle einer hybriden oder dezentralen Ausgestaltung der Aufbauorganisation gilt es zudem, Rollenbündel außerhalb der Venture Clienting-Einheit in verschiedenen Unternehmensbereichen zu verorten. Dazu werden die Unternehmensbereiche als potenzielle Venture Clients betrachtet und hinsichtlich der Kollaborationsbarrieren sowie ihrer Bedeutung bewertet. Die Einordnung der Venture Clients wird durch das Portfolio in Bild 4-31 unterstützt. Die Kollaborationsbarrieren auf der X-Achse betrachten räumliche, sprachliche und kulturelle Barrieren sowie die Kollaborationsbereitschaft der Mitarbeiter des Venture Clients mit der Venture Clienting-Einheit. Je höher die Barrieren, desto größer ist der Bedarf ein Rollenbündel beim Venture Client

zu platzieren, um diese zu überwinden. Auf der Y-Achse ist die Bedeutung des Venture Clients abgetragen. Sie setzt sich aus der Anzahl der Pilotprojekte und der strategischen Bedeutung des Venture Clients zusammen. Je höher die Bedeutung des Venture Clients, desto eher bietet sich die Verortung eines Rollenbündels beim Venture Client an. Abhängig von der Einordnung im Portfolio empfiehlt es sich, entweder einen Venture Clienting Botschafter oder einen oder mehrere Venture Clienting Manager (Venture Clienting Satelliten) im Unternehmensbereich bzw. beim Venture Client zu platzieren.

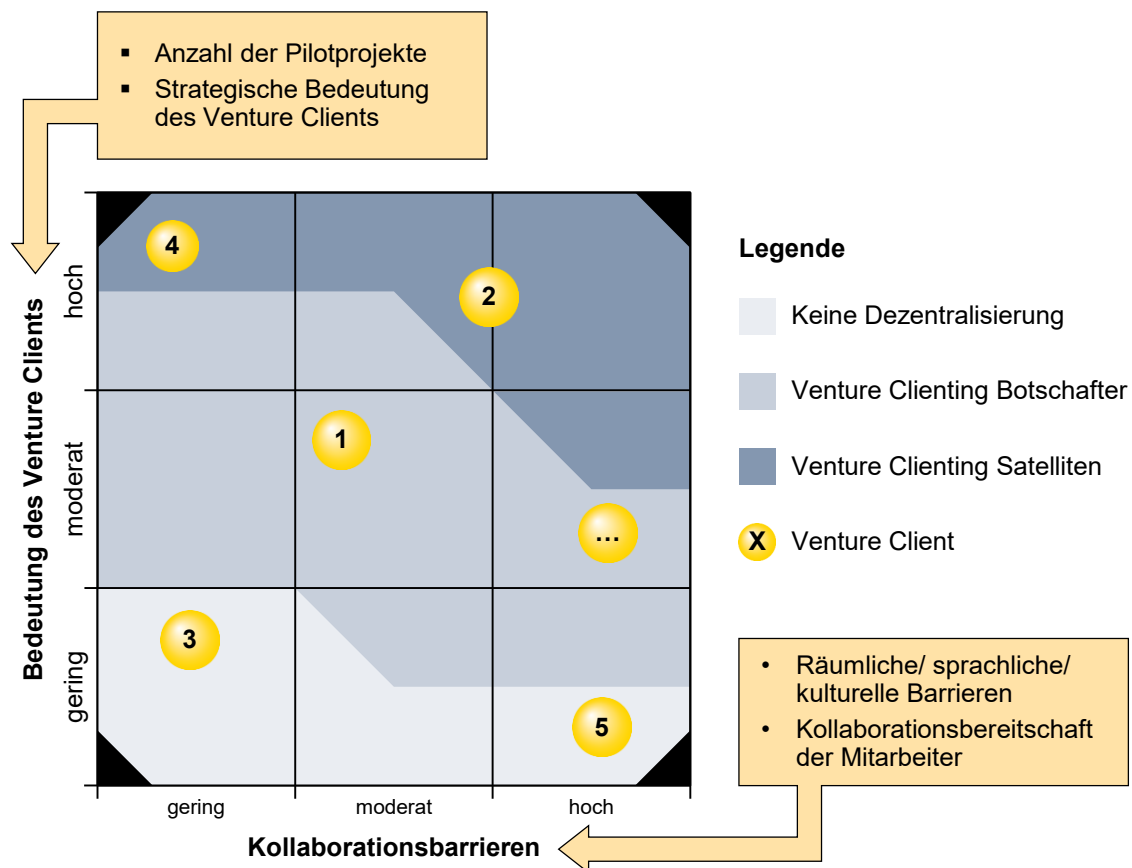


Bild 4-31: Venture Client-Priorisierungs-Portfolio

Anschließend ist die Rolle des Venture Clienting-Verantwortlichen zu verorten, die in der Regel der Venture Clienting-Einheit zugeordnet wird. Eine Ausnahme stellt die dezentrale Ausgestaltung dar, bei der mehrere Venture Clienting-Verantwortliche existieren und in einem Gremium zusammenkommen.

Bei der Verortung der Venture Clienting Support-Rollen werden drei Gruppen unterschieden: Einkaufs-, Legal-, IT- und Datenschutz-Experten (1), Arbeitnehmerrechts-Vertreter (2), Domänen-Experten und Marketing-Verantwortlichen (3). Die erste Gruppe wird zumeist den entsprechenden Organisationseinheiten zugeordnet (z. B. Einkaufs-Experte wird im Einkauf verortet). Der Arbeitnehmerrechts-Vertreter ist üblicherweise dem Betriebsrat zugeordnet. Beim Domänen-Experten gilt es zunächst zu klären, für welche Domäne (z. B. KI, Materialien, 3D-Druck) Experten benötigt werden. Anschließend werden diese im Unternehmen identifiziert und zugeordnet. Der Marketing-

Verantwortliche wird entweder im entsprechenden Marketing-Bereich oder innerhalb der Venture Clienting-Einheit verortet.

Die Rollen der Kategorie „Pilotierer“ werden in der Regel nicht verortet, da sie meistens vom Venture Client für das jeweilige Pilotprojekt gestellt werden. Es kann sich jedoch als zielführend erweisen, diese Rollen fest und gegebenenfalls themenspezifisch, z. B. in der Venture Clienting-Einheit, zu verorten. Dies kann dabei helfen, Ressourcen-Engpässen und somit Prozessverzögerungen bei der Entwicklung und Testung entgegenzuwirken. Eines der interviewten Unternehmen reserviert beispielsweise ein Drittel der Kapazitäten ausgewählter IT-Experten für die Pilotierung von Start-up-Lösungen und vermeidet somit nicht nur Prozessverzögerungen, sondern steigert gleichzeitig die Motivation der Mitarbeiter durch deren Teilhabe an spannenden, neuen Projekten.

Die Rollen der Venture Clients sind nicht dauerhaft zu verorten. CVC- und M&A-Experte können als feste Ansprechpartner für die entsprechende Adoption-Strategien den jeweiligen Organisationseinheiten zugewiesen werden.

Nach der Verortung der Rollen werden die Kapazitätsbedarfe je Rolle in FTE geschätzt und dokumentiert. Die mit Kapazitätsbedarfen versehenen Rollen werden danach konkreten Stellen innerhalb der jeweiligen Organisationseinheit zugeordnet. Sind keine Kapazitäten für die Rolle vorhanden, sind neue Stellen zu schaffen.

Bei mehreren Venture Clienting Managern innerhalb der Venture Clienting-Einheit ist zusätzlich die Arbeitsteilung zwischen den Managern aufzuteilen. Für diese „Innenstrukturierung“ existieren verschiedene Varianten: Kunden-spezifisch (z. B. VCL Manager Division 1, VCL Manager Division 2), Produkt-spezifisch (z. B. VCL Manager Mähdröschler, VCL Manager Traktoren), Regions-spezifisch (z. B. VCL Manager Europa, VCL Manager Asien) oder Technologie-spezifisch (z. B. VCL Manager KI, VCL Manager Elektromotoren). Bei der Variantenauswahl empfiehlt es sich an der übergeordneten Organisationsstruktur des Unternehmens zu orientieren. Ist diese beispielsweise divisional nach Produkten ausgerichtet empfiehlt sich die Produkt-spezifische Aufteilung.

Weisungsstruktur

Die definierten Stellen sind in die Weisungsstruktur des Unternehmens zu integrieren. Es wird zwischen disziplinarischen und fachlichen Weisungsbefugnissen unterschieden [Sch13, S. 173 f.]. Disziplinarische Weisungsbefugnisse beziehen sich auf kurzfristige (z. B. Anwesenheitskontrolle, Genehmigung von Dienstreisen) und langfristige (z. B. Einstellung und Entlassung, Gehaltsverhandlungen) personalpolitische Maßnahmen gegenüber Stellen und werden zumeist von der übergeordneten Instanz (Disziplinar-Vorgesetzter) ausgeübt [Vah19, S. 71 f.]. Fachliche Weisungsbefugnisse beziehen sich auf die Art und Weise der Aufgabenerfüllung (z. B. Arbeitsablauf) [Nic23, S. 61 f.]. Sie können von einer (Einlinien-System) oder mehreren (Mehrlinien-System) Instanzen (Fachvorgesetzter) erteilt werden. Die Planung der Weisungsstruktur besteht aus drei Schritten.

Erstens wird definiert, wer der jeweiligen Stelle gegenüber disziplinarisch weisungsbe-
fugt ist und wer der jeweiligen Stelle disziplinarisch unterstellt ist. Dies ergibt sich aus
den Über- und Unterstellungsverhältnissen aus dem Organigramm.

Zweitens sind die fachlichen Weisungsbefugnisse zu planen. Zuerst werden diese für die-
jenigen Stellen geplant, die lediglich einen Fachvorgesetzten haben. Im Anschluss werden
Weisungsstrukturen für Stellen mit mehreren Fachvorgesetzten geplant. Es ist zu definie-
ren, welche fachlichen Weisungen von welchem Fachvorgesetzten erteilt werden dürfen.
In Anlehnung an SCHULTE-ZURHAUSEN, VAHS und NICOLAI werden zu diesem Zweck
fünf Kategorien fachlicher Weisungsbefugnisse definiert: Strategie, Prozess, Richtlinie,
Ressourceneinsatz, Zeit & Ort [Sch13, S. 174], [Vah19, S. 71], [Nic23, S. 62].

- **Strategie:** Die Kategorie „Strategie“ ist insbesondere für Weisungsbeziehungen
zwischen einer zentralen Venture Clienting-Einheit und dezentralen Venture Cli-
enting-Botschaftern oder -Managern relevant. Entsprechend der Venture Clie-
nting Strategie kann beispielsweise der Head of Venture Clienting vorgeben, wel-
che Use Cases oder Start-ups zu priorisieren oder welche Ziele (z. B. fünf Pilot-
projekte pro Jahr) zu erreichen sind.
- **Prozess:** Im Kontext „Prozess“ umfassen die Weisungsbefugnisse den Prozess-
ablauf, zu verwendende Hilfsmittel oder die Art und Weise, in der Prozessergeb-
nisse vorzuliegen haben.
- **Richtlinien:** Die Kategorie „Richtlinien“ betrachtet vor allem die Einkaufs-, Da-
tenschutz-, IT- und Legal-Richtlinien.
- **Ressourceneinsatz:** Der „Ressourceneinsatz“ behandelt die einzusetzenden Res-
ourcen. Praktisch können dies z. B. einzusetzende IT-Systeme (z. B. Venture
Clienting-Software) oder die Vorgabe von Kapazitäten sein, mit der ein Divisi-
ons-Mitarbeiter das Rollenbündel des Venture Clienting Botschafters wahrnimmt.
- **Kommunikation:** Die Kategorie „Kommunikation“ bezieht sich auf die Vorgabe
von Kommunikationsbeziehungen. Ein Beispiel ist die verpflichtende Teilnahme
des Venture Clienting Managers USA an einem quartalsweisen KPI-Reporting-
Termin mit der Venture Clienting Unit.
- **Zeit & Ort:** Die „Zeit“ beschreibt die Vorgabe von Fertigstellungs-Zeitpunkten
oder die Priorisierung von Aufgaben. Die Priorisierung weist beispielsweise der
Bearbeitung von IT-Demands hohe Bedeutung auf, die oftmals mit dem Tagesge-
schäft kollidiert und erhebliche Verzögerungen verursachen kann. Des Weiteren
wird der „Ort“ zur Bearbeitung einer Aufgabe definiert.

Zwecks Dokumentation wird der Steckbrief in Bild 5-11 genutzt. Dieser dokumentiert
die Einbindung der jeweiligen Stelle in die disziplinarische als auch fachliche Weisungs-
struktur. Im Organigramm werden die Weisungsbeziehungen durch gestrichelte (fach-
lich) und durchgezogene (disziplinarisch) Linie visualisiert.

Koordinationsmechanismen

Die Planung der Koordinationsmechanismen erfolgt in drei Schritten. Als erstes sind Koordinationsbedarfe zu ermitteln. Diese ergeben sich aus Interdependenzen (Abhängigkeit) und Schnittstellen. Bei den Interdependenzen wird zusätzlich zwischen sequenziellen, reziproken, team-orientierten und gepoolten Interdependenzen²⁴ unterschieden. Die Koordinationsbedarfe werden anhand von Leitfragen ermittelt:

- Sequenziell: Welche Prozessschritte hängen voneinander ab und werden von unterschiedlichen Organisationseinheiten bearbeitet bzw. verantwortet?
- Reziprok: In welchen Prozessschritten wird abwechselnd und in gegenseitiger Abstimmung (z. B. Feedback) gearbeitet?
- Team-orientiert: In welchen Prozessschritten wird gleichzeitig und interaktiv an einem Ergebnis gearbeitet (z. B. Pilotprojekt)?
- Gepoolt: Welche Prozessschritte konkurrieren mit anderen Prozessschritten um Ressourcen (z. B. Bearbeitung von IT-Demands, Entwicklung des PoC)?

Leitfragen in Bezug auf Schnittstellen sind die folgenden:

- Welche Organisationseinheiten müssen Entscheidungen gemeinsam treffen?
- Welche Organisationseinheiten verfügen über dieselbe Ressource?
- Welche informalen Kommunikationskanäle sind unzuverlässig?
- Welche Übergaben zwischen Organisationseinheiten sind erfolgskritisch?
- Wo werden standardisierte Hilfsmittel benötigt, um Missverständnisse zu vermeiden und die Ergebnisqualität sicherzustellen?
- An welchen Schnittstellen entstehen häufig Konflikte oder Verzögerungen?

Die Dokumentation der Koordinationsbedarfe erfolgt in Tabellenform. Dabei sind nur solche Koordinationsbedarfe aufzunehmen, die institutionalisierbar und somit im Sinne der Organisationsplanung planbar sind. Nicht darunter fällt beispielsweise die informelle Selbstabstimmung durch Ad-hoc-Meetings, Mails etc.

Im zweiten Schritt werden den Koordinationsbedarfen Mechanismen zugeordnet. Unterstützend wirken die Steckbriefe der Koordinationsmechanismen (siehe Anhang A3.14). Bild 4-32 zeigt den Steckbrief für den Koordinationsmechanismus „Selbstabstimmung“. Dieser beinhaltet neben der Definition, Vor- und Nachteile sowie Eignungskriterien konkrete Beispiele aus dem Venture Clienting-Kontext. Bei der Auswahl der Koordinationsmechanismen empfiehlt MAREK ein heuristisches Vorgehen, das Selbstkoordination den Vorrang vor Fremdkoordination gibt, um Geschwindigkeit und Agilität der Organisation

²⁴ Eine genaue Abgrenzung der Interdependenzen liefert VAHS [Vah19, S. 104].

zu steigern [Mar20, S. 115 f.]. Demnach gilt es zunächst zu prüfen, ob ein Koordinationsbedarf durch informelle oder formelle Selbstabstimmung gedeckt werden kann. Sollte dies nicht möglich sein, ist der Einsatz von Programmen oder Plänen und Leistungsvereinbarungen zu prüfen. Erst dann kommen Instanzen zum Einsatz. [Mar20, S. 115] Der ausgewählte Koordinationsmechanismus wird der Tabelle hinzugefügt.



1. Selbstabstimmung

Definition

Die Koordination durch Selbstabstimmung beschreibt die selbstständige und eigenverantwortliche, horizontale Abstimmung zwischen den betroffenen Stellen. Es wird zwischen informellen (z.B. spontane Abstimmungen, Mails) und formellen, institutionalisierten Abstimmungen (z.B. Regelmeetings, Experten-Netzwerke, Ausschüsse, Abteilungsleiterkonferenzen, Gremien) unterschieden. Diese können situativ oder kontinuierlich erfolgen und durch unterschiedliche Medien unterstützt werden (z.B. Kommunikationsplattformen, Dashboards, soziale Netzwerke).

Vorteile

- Schnellere Entscheidungsfindung durch Umgehung der Hierarchie
- Sachkompetente Entscheidungen durch Entscheidungsfindung von problembetroffenen Stellen.
- Motivationssteigerung durch mehr Eigenverantwortung

Nachteile

- Machtkämpfe bei großem Konkurrenzdenken zwischen den Stellen
- Intransparenz für die Gesamtorganisation bei informeller Form

Eignung

- Insbesondere reziproke und team-orientierte Interdependenzen
- Aufgaben mit großem Bedarf nach Kreativität und Eigeninitiative
- Schnittstellen mit hohem Konflikt- oder Abstimmungsbedarf

Venture Clienting Beispiele

- Gremium zur Start-up-Bewertung
- Regelmeetings im Pilotprojekt

Quellen: [Sch13, S. 237 f.], [Nag17, S. 70 ff.], [Mar20, S. 103], [SK20, S. 352], [Nic23, S. 93 ff.]

Bild 4-32: Koordinationsmechanismus-Steckbrief am Beispiel der „Selbstabstimmung“

Im dritten Schritt werden die Koordinationsmechanismen ausgestaltet. Das bedeutet, dass der Koordinationsbedarf „Einkauf über Pilotprojekte informieren“, der durch Selbstabstimmung abgedeckt wird, durch ein monatliches Regelmeeting zwischen Venture Clienting Manager und Purchasing Manager institutionalisiert wird. Auch die Form der

Ausgestaltung wird der Tabelle hinzugefügt. Eine entsprechende Darstellung ist Bild 5-4 zu entnehmen.

Entscheidungsstruktur

Die Planung der Entscheidungsstruktur basiert auf einer Entscheidungsmatrix (siehe Bild 5-5). Diese enthält in den Zeilen relevante Entscheidungspunkte im Venture Clienting-Prozess. In den Spalten sind am Venture Clienting beteiligt Stellen eingetragen. Die letzte Spalte beinhaltet das Format in dessen Rahmen die Entscheidung getroffen wird (z. B. Einzelarbeit, Meeting, Gremium). Zeilen und Spalten sind zu Beginn unternehmensindividuell auszuprägen. Anschließend ist durch das Eintragen eines „X“ kenntlich zu machen, welche Entscheidung von welcher Stelle oder Stellenmehrheit getroffen wird und in welchem Format dies geschieht. Als Input können die Ergebnisse aus der Definition der Koordinationsmechanismen, in Form der zur Koordination definierten persönlichen Weisungen und Gremien, herangezogen werden.

4.3.3 Umsetzungsplanung

Ziel dieses Abschnitts ist es die Maßnahmen aus Abschnitt 4.3.2.1 für die Organisationsimplementierung zu strukturieren und zu detaillieren. Zu diesem Zweck werden die Maßnahmen anhand eines Portfolios zunächst priorisiert (siehe Abschnitt 4.3.3.1), anschließend detailliert und in Steckbriefen dokumentiert (siehe Abschnitt 4.3.3.2), bevor sie abschließend in einer Roadmap chronologisch dargestellt werden (siehe Abschnitt 4.3.3.3).

4.3.3.1 Priorisierung der Problemstellungen

Zur zeitlichen Planung der organisatorischen Maßnahmen werden die ihnen zugeordneten Problemstellungen priorisiert. Dazu werden die Problemstellungen aus Abschnitt 4.3.2.1 hinsichtlich ihres Umsetzungsaufwands und ihrer strategischen Relevanz bewertet. Der Umsetzungsaufwand setzt sich aus dem Ressourcenbedarf, der Lösungskomplexität sowie kulturellen und politischen Hindernissen der Problemlösung zusammen. Die strategische Relevanz beschreibt den Mehrwert und die Dringlichkeit der Problemlösung. Zur Bewertung wird eine Skala von „sehr gering (1)“ bis „sehr hoch (4)“ genutzt. Visualisiert wird die Bewertung in einem entsprechenden Portfolio, das aus vier Feldern besteht (siehe Bild 4-33).

Problemstellungen mit geringer strategischer Bedeutung und hohem Umsetzungsaufwand sind als „Zeitfresser“ zu verwerfen. Als „Nice-to-have“ werden Problemstellungen kategorisiert, die eine geringe strategische Bedeutung und einen geringen Umsetzungsaufwand aufweisen. Sie sind bei freien, bisher nicht verplanten Personalkapazitäten umzusetzen. Problemstellungen mit hoher strategischer Bedeutung und geringem Umsetzungsaufwand sind „Quick-Wins“ die unverzüglich umzusetzen sind. Eine hohe strategische Relevanz und ein hoher Aufwand resultieren in „strategischen Projekten“.

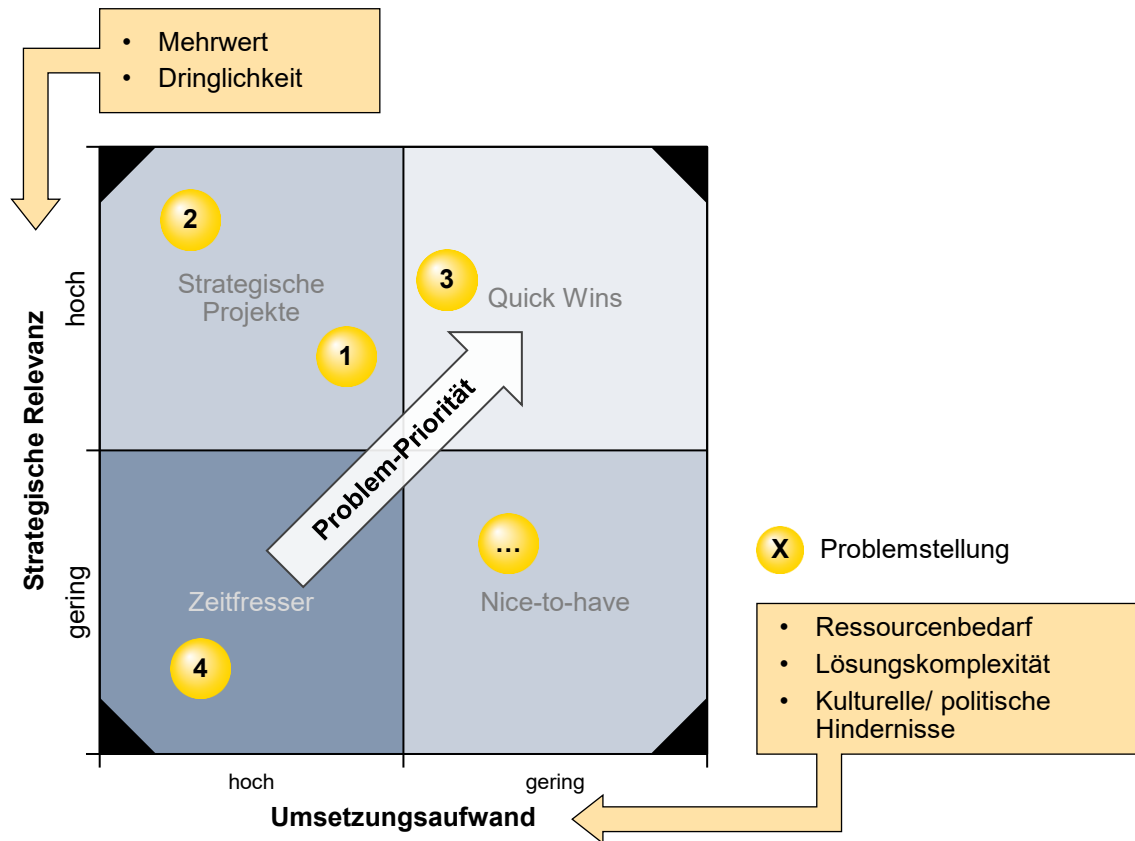


Bild 4-33: Portfolio zur Priorisierung der Problemstellungen

4.3.3.2 Planung der Maßnahmen

Nach der Priorisierung der Problemstellungen werden die zugehörigen Maßnahmen ausgehend von den Inhalten in Abschnitt 4.3.2.1 weiter detailliert. Dies geschieht unter Zuhilfenahme von Maßnahmen-Steckbriefen. Der Steckbrief besteht aus einem Kopf und einem Bereich zur inhaltlichen Ausgestaltung der Maßnahme.

Der Steckbriefkopf besteht einerseits aus einer Nummer, welche die Maßnahmenart charakterisiert und den Zusammenhang der Maßnahme zu den Problemstellungen aus Abschnitt 4.3.2.1 beschreibt. Bild 4-34 zeigt die Maßnahme „A1.1 Reduktion der NDA-Prozess-Beteiligten“. Es handelt sich um eine aufbauorganisatorische Maßnahme (A)²⁵. Sie stellt die erste Maßnahme (X.1) zur Lösung des ersten Problems dar (1.Y).

Im Inhaltsbereich werden zunächst die Problemstellung und die selbst Maßnahme beschrieben. Die Maßnahme wird in Teilschritte hinuntergebrochen. Den Teilschritten werden verantwortliche und beteiligte Personen in der Kategorie „Stakeholder“ zugeordnet. Zudem werden im Rahmen der Zeitplanung die Umsetzungsdauer der Maßnahme

²⁵ Weitere Maßnahmenarten sind „P“ (prozessorganisatorisch) und „S“ (sonstige).

geschätzt und Abhängigkeiten mit anderen Maßnahmen dokumentiert. Start- und Endzeitpunkt werden nach der Erstellung der Roadmap ergänzt.

A1.1 Reduktion der NDA-Prozess-Beteiligten



Problemstellung

Der Abschluss eines NDA dauert bis zu zwei Monate. Dies verzögert nicht nur den Problemlösungs-Prozess, sondern verringert auch die Kollaborations-bereitschaft des Start-ups.



Maßnahme

Es soll ein NDA-Prozess erarbeitet werden an dem ausschließlich die Venture Clienting Unit beteiligt ist.



Zeitplanung

- Dauer: Zwei Monate
- Start: Anfang Januar 2026
- Ende: Ende Februar 2026
- Abhängigkeit: P1.2



Teilschritte

- Erarbeitung eines Soll-Prozesses
- Abstimmung des Soll-Prozesses mit Legal und Einkauf
- Freigabe des erarbeiteten Soll-Prozesses
- Abbildung des Soll-Prozesses im Prozessmanagement-Tool



Stakeholder

- Verantwortlicher: Head of Venture Clienting
- Beteiligte: VCL-Manager, Purchasing Manager, Firmenanwalt (Erarbeitung des Soll-Prozesses), Leitung von Legal und Einkauf (Freigabe des Soll-Prozesses)

Bild 4-34: Maßnahmen-Steckbrief

4.3.3.3 Erstellung der Roadmap

Bild 4-35 stellt die Roadmap für die Organisationsplanung für das Venture Client Modell dar. Sie basiert auf den Maßnahmen-Steckbriefen und der Priorisierung der Problemstellungen. Erstere geben die Dauer der jeweiligen Maßnahme an. Letztere dient als Input zur chronologischen Strukturierung. Bei der chronologischen Strukturierung sind darüber hinaus logische Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Maßnahmen zu berücksichtigen.

Die Roadmap selbst enthält in den Zeilen die jeweiligen Maßnahmen mit Nummer und Titel. Die chronologische Strukturierung und die Maßnahmen-Dauer werden als Balken visualisiert.

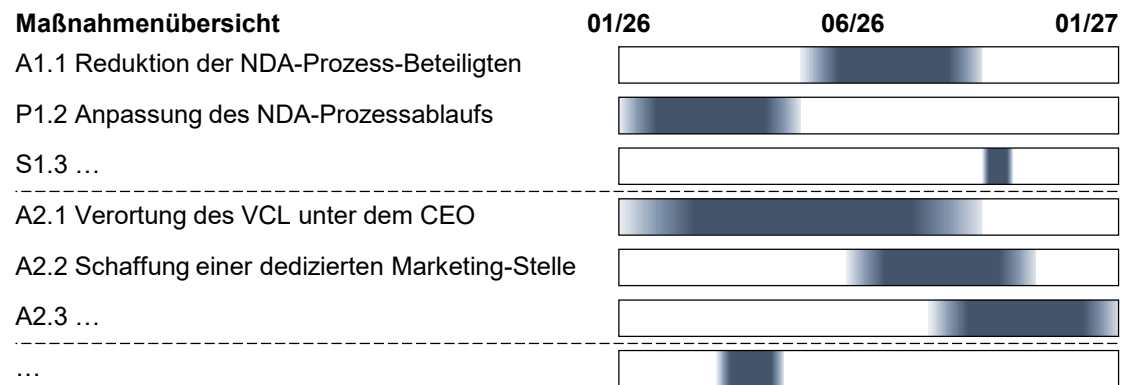


Bild 4-35: Roadmap der Organisationsplanung für das Venture Client Modell

5 Anwendung, Bewertung und Diskussion der Systematik

Das vorliegende Kapitel fokussiert die Evaluation der Systematik zur Organisationsplanung für das Venture Client Modell. Abschnitt 5.1 behandelt die Anwendung der Systematik. Die Bewertung der Systematik anhand der Anforderungen erfolgt in Abschnitt 5.2. Abschließend die Diskussion der Ergebnisse (siehe Abschnitt 5.3).

5.1 Anwendung der Systematik

Betrachtungsgegenstand der Anwendung der Systematik ist ein großes, international agierendes, mittelständisches Unternehmen. Nach den ersten Schritten im Kontext des Venture Clientings im Jahr 2021, hat das Unternehmen das Venture Clienting stetig weiterentwickelt. Dementsprechend liegt der Fokus der Anwendung der Systematik auf der Optimierung und Skalierung des Venture Clientings und nicht auf dessen initialer Einführung. Die Darstellungen der Anwendung sind semi-real. Das heißt, dass Inhalte aus Gründen der Geheimhaltung unkenntlich gemacht oder nur in Ausschnitten beschrieben werden [Bro25, S. 119]. Die Struktur orientiert sich am Vorgehensmodell aus Abschnitt 4.2.2.

5.1.1 Vorbereitung der Organisationsplanung

Zusammen mit dem Venture Clienting Manager wurde in einem vorbereitenden Termin die Ausgangssituation des Unternehmens in Bezug auf das Venture Clienting dokumentiert. Die Ergebnisse der Dokumentation der strategischen Rahmenbedingungen sowie der Ist-Prozess- und Aufbauorganisation werden nachfolgend präsentiert.

Dokumentation strategischer Rahmenbedingungen

Die strategische Ausgangssituation und Rahmenbedingungen der Organisationsplanung werden in der entsprechenden Canvas dokumentiert. Die Ergebnisse sind in Bild 5-1 dargestellt und werden im Folgenden erläutert.

- **Vision:** Wir identifizieren, bewerten und nutzen Zukunftschancen, um einen bedeutenden Mehrwert für unsere internen und externen Kunden zu schaffen und unser Unternehmen für die Zukunft gut zu positionieren.
- **Mission:** Innovation fördern, Partnerschaften aufbauen, Marktposition stärken, Ressourcen effizient nutzen, kulturellen Wandel vorantreiben, Sichtbarkeit für das Venture Clienting erhöhen.
- **Ziele:** Die Ziele werden für sechs verschiedenen Bereichen definiert.
 - Pilotprojekte: Es werden zehn Pilotprojekte mit mindestens sechs unterschiedlichen Unternehmensbereichen durchgeführt.

- **VCL-Sichtbarkeit:** Es werden drei Newsbeiträge pro Monat geschrieben und fünf neue Unternehmensbereiche für das Venture Clienting gewonnen.
 - **Trend-Scouting:** Es werden drei neue relevante Trends identifiziert. Dazu werden zwei Trendstudien durchgeführt.
 - **Start-up-Ökosysteme:** Es werden zwei neue Start-up-Ökosystemen erkundet.
 - **Requests:** Es werden mindestens zehn Problemstellungen aus sieben unterschiedlichen Unternehmensbereichen eingereicht.
- **Stellenwert:** Das Venture Clienting wird als fester Bestandteil des Innovationsmanagements verstanden, systematisch betrieben und weiterentwickelt.
 - **Reifegrad:** Der Reifegrad der Prozessorganisation ist fortgeschritten. Es werden lediglich vereinzelte Optimierungen vorgenommen. Bei der Aufbauorganisation ergeben sich im Vergleich mehr Optimierungspotenziale, die im Wesentlichen mit der Ausweitung des Venture Clientings auf mehr und mehr Unternehmensbereiche zusammenhängt.
 - **Aktuelle Venture Clients:** Aktuell Venture Clients sind insbesondere die Zentralbereiche sowie die Fertigung.
 - **Zukünftige Venture Clients:** Zusätzlich sollen zukünftig die Divisionen und die F&E in das Venture Clienting eingebunden werden. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, das Venture Clienting auf verschiedenen Ländergesellschaften auszuweiten.
 - **Thema/ Technologie:** Fokussierte Technologien und Themen entspringen den Suchfeldern: Smart Home & Building, Human-to-X-Interface, KI, Green Tech und Industrie 4.0.
 - **Reifegrad:** Relevant sind Technologien der Reifegrade 5-8. In Zukunft wird ein stärkerer Fokus auf TRL 5-6 gelegt.
 - **Regionalität:** Es wird kein regionaler Start-up-Fokus gesetzt. Lediglich politisch problematische Länder werden ausgeschlossen.
 - **Projektanzahl:** Für das laufende Geschäftsjahr sind zehn Pilotprojekte geplant. Voraussichtlich werden jedoch 18 Pilotprojekte durchgeführt. In drei Jahren soll die Durchführung von ungefähr 25 Pilotprojekte pro Jahr erfolgen.
 - **Push / Pull:** Sowohl die heutige als auch die zukünftige angestrebte Verteilung der Projekte zwischen Push und Pull liegt bei 30 Prozent zu 70 Prozent.

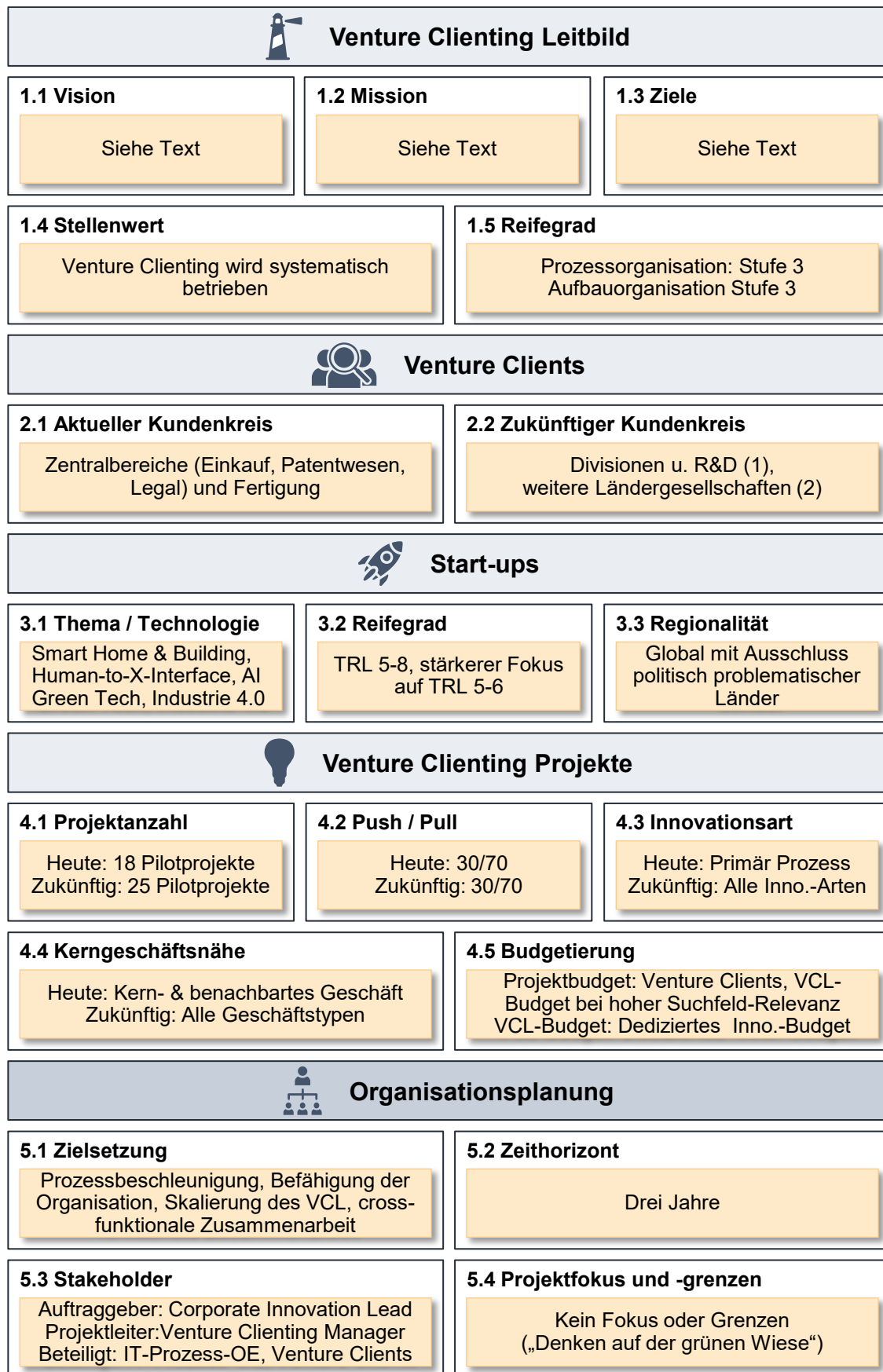


Bild 5-1: Dokumentation von VCL-Strategie und Rahmenbedingungen

- **Innovationsart:** Aktuell beziehen sich die meisten Projekte auf Prozesse als Innovationsobjekt. In Zukunft sollen vermehrt Projekte im Produkt-Kontext durchgeführt werden.
- **Nähe zum Kerngeschäft:** Der Fokus der aktuellen Venture Clienting-Aktivitäten liegt auf dem Kern- und benachbarten Geschäft. Zukünftig soll aus den Venture Clienting-Aktivitäten auch neues Geschäft erwachsen.
- **Budgetierung:** Heute kommt das Budget für die Pilotprojekte von den Venture Clients. Leisten die Pilotprojekte einen signifikanten Beitrag zu den Suchfeldern, können zukünftig außerdem finanzielle Mittel aus dem Venture Clienting-Budget genutzt werden. Das Venture Clienting-Budget speist sich aus einem dedizierten Innovationsbudget.
- **Ziele:** Mit der Organisationsplanung werden verschiedene Zielsetzungen verfolgt. Erstens soll der Prozess beschleunigt werden. Ein besonderer Fokus liegt auf dem IT-Prozess. Zweitens soll das Venture Clienting im Unternehmen skaliert werden. Dazu ist ein Standard für das Venture Clienting zu schaffen, die Organisation zu befähigen, das Venture Client Modell unter Einhaltung dieser Standards eigenständig anzuwenden und die Zusammenarbeit zwischen Venture Clienting-Einheit und Kernorganisation zu stärken.
- **Zeithorizont:** Die Organisationsplanung erfolgt für einen Zeithorizont von drei Jahren.
- **Stakeholder:** Auftraggeber der Organisationsplanung für das Venture Client Modell ist der Innovation Lead. Projektleiter ist der Venture Clienting Manager. Beteiligte sind insbesondere an dem IT-Prozess beteiligte Unternehmensbereiche. Darüber hinaus sind die Venture Clients in Form der Start-up Promoter und deren Vorgesetzten beteiligt.
- **Projektfokus und -grenzen:** Es werden weder ein spezifischer Fokus noch Grenzen definiert. Ziel ist es, abseits der Einschränkungen bestehender Strukturen („auf der grünen Wiese“) zu denken.

Bezogen auf die Strategie zeigt sich, dass das Venture Clienting zum jetzigen Zeitpunkt strategisch genutzt wird und sich vornehmlich auf Prozesse von Zentralbereich und Produktion beschränkt. In Zukunft soll das Venture Clienting insbesondere auf Produktbereiche ausgeweitet werden. Die Venture Clienting Organisation weist einen fortgeschrittenen Reifegrad auf. Die Organisationsplanung fokussiert daher die weiterführende Optimierung von Prozess- und Aufbauorganisation sowie die Skalierung des Venture Client Modells innerhalb der Organisation.

Dokumentation der Ist-Prozessorganisation

Der aktuelle Venture Clienting Prozess ist im Prozess-Management-Tool des Unternehmens abgebildet. Er weist große Überschneidungen mit dem Venture Clienting

Referenzprozess auf. Dementsprechend fungiert der Venture Clienting Referenzprozess als Ausgangspunkt der weiteren Schritte.

Zu Beginn werden Unterschiede im Vergleich zum Referenzprozess (z. B. Reihenfolge, zusätzliche Prozessschritte) dokumentiert. Die prozessuale Grundstruktur wird anschließend um weitere Informationen angereichert. Hierzu zählen verwendete Hilfsmittel, IT-Systeme, Prozessschritt-Dauer und beteiligte Stellen inklusive ihrer Verantwortung im Sinne der RASCI-Logik. Bild 5-2 zeigt einen Ausschnitt der Dokumentation anhand des Prozessschritts „Scouting-Informationen definieren“.

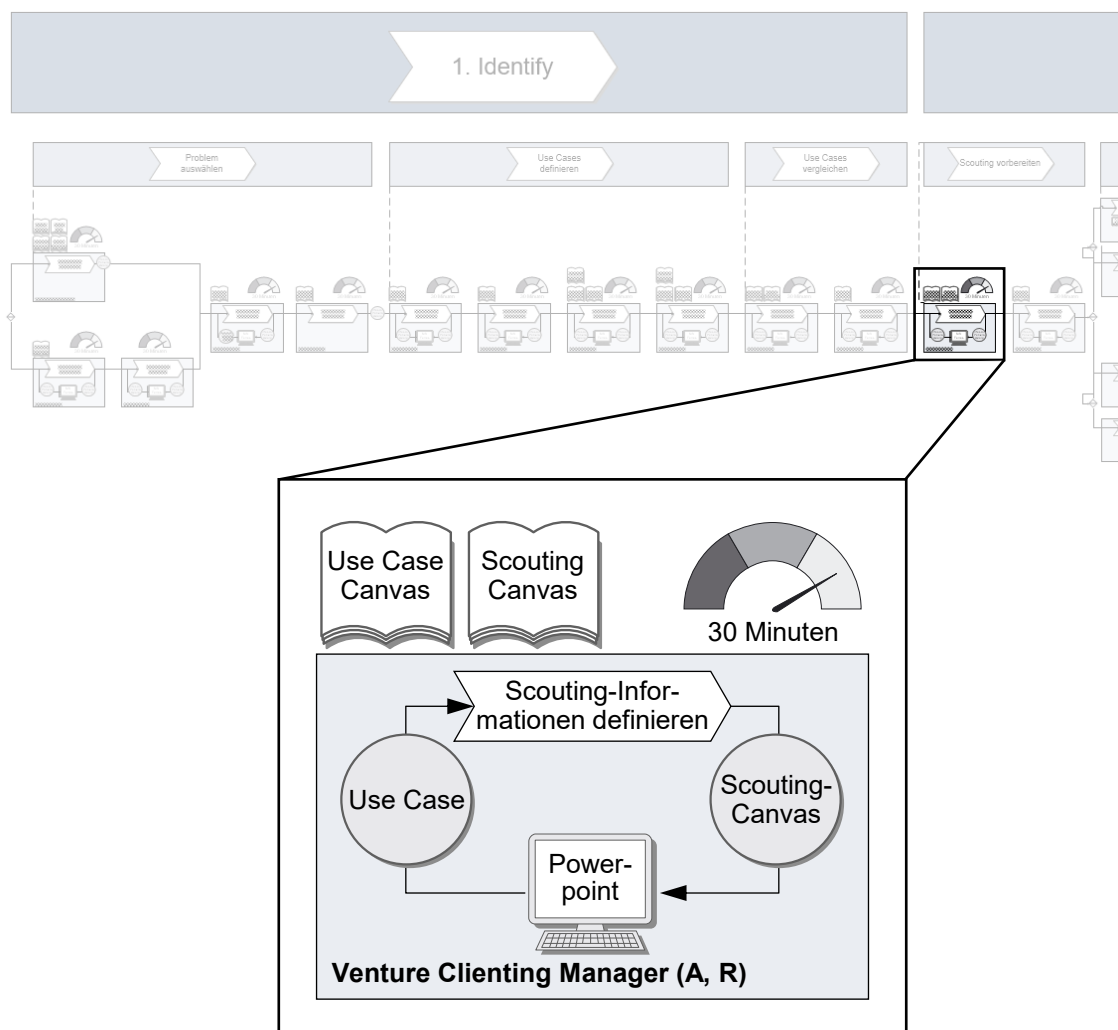


Bild 5-2: Ist-Venture Clienting Prozess

Wesentliche Unterschiede im Prozess zeigen sich im NDA-Prozess, der fehlende Dokumentation des Subprozesses „Start-up bezahlen“ und vereinzelt durch nicht von Hilfsmitteln unterstützte Prozessschritte (z. B. Venture Clienting Relevanz-Checkliste).

Dokumentation der Ist-Aufbauorganisation

Die Grundlage für die Dokumentation der Aufbauorganisation bildet das Organigramm. Dieses wird zunächst in seiner Grobstruktur, d. h. eine Ebene unterhalb des CEO,

dokumentiert. Anschließend werden gezielt diejenigen Organisationseinheiten detailliert, die in den Venture Clienting-Prozess involviert sind. Als Informationsgrundlage dienen das Organigramm im Unternehmens-Intranet sowie die Informationen über am Prozess beteiligte Stellen aus der Dokumentation der Ist-Prozessorganisation.

Im Anschluss an die Dokumentation des Organigramms, werden den in das Venture Clienting involvierten Stellen die Rollen des Venture Clienting-Rollenmodells zugewiesen. Im Anwendungsbeispiel werden darüber hinaus Rollen angepasst und weitere Rollen identifiziert, die nicht im Rollenmodell enthalten sind. Angepasst wird die Rolle des „IT-Experten“. Dieser prüft lediglich, ob der IT-Demand alle relevanten Informationen enthält und leitet ihn an die jeweiligen Stellen zwecks Prüfung weiter. Hinzugefügt wird zum einen die Rolle des „Start-up-Promoters“. Er ist im Rahmen des Push-Prozesses aktiv und hat die Aufgabe, von der Venture Clienting-Einheit identifizierte Start-ups in seinem jeweiligen Unternehmensbereich (z. B. Zentralbereich, Fertigung) vorzustellen. Zum anderen werden weitere Rollen in Form des „Demand-Koordinators“ (erstellt den IT-Demand), des „KI-Experten“ (beurteilt, ob Start-up-Lösungen mit KI-Bezug eingesetzt werden), des „IT-Infrastruktur-Experten“ (beurteilt, ob die Start-up-Lösung redundant zu bereits bestehender Software ist) und des „Prozess-Experten“ (beurteilt, ob die Start-up-Lösung in dem von ihm verantworteten Prozess eingeführt werden darf) eingeführt.

Nach der Rollenverortung werden die Weisungsstrukturen definiert. Im konkreten Fall unterstehen die jeweiligen Stellen lediglich einem disziplinarischen und fachlichen Weisungsbefugten in Personalunion. Eine Dokumentation mit Hilfe der Weisungsbeziehungs-Steckbriefe ist somit nicht notwendig.

Als Resultat dieser drei Schritte liegt das Organigramm aus Bild 5-3 vor. Demnach ist das Venture Clienting als Programm institutionalisiert. Es ist unterhalb des „Innovation Lead“ in der Corporate Venturing-Einheit verortet. Operativ wird das Venture Clienting von einem „Venture Clienting Manager“ betreut, der mit Ausnahme der Rolle des „Scouts“ (Scouting wird durch externe Dienstleister realisiert) alle operativen Venture Clienting Rollen in sich vereint. Zusätzlich übernimmt er die Rolle des „Marketing-Verantwortlichen“. Die Rolle des „Venture Clienting-Verantwortlichen“ wird vom „Innovation Lead“ übernommen.

Außerdem sind insbesondere Stellen aus dem Zentralbereich in den Venture Clienting Prozess sowie die CDO-Assistenz in das Venture Clienting involviert. Sie übernehmen die Support-Rollen inklusive der für den Anwendungsfall neu geschaffenen Rollen. Des Weiteren sind ausgewählten Unternehmensbereichen die Rolle des „Start-up-Promoters“ zugeordnet. Vornehmlich wird diese Rolle von Stellen mit gutem Überblick über den jeweiligen Unternehmensbereich und dessen Themen übernommen (z. B. Stabstelle des Division Leads). Zuletzt wird die Rolle des „M&A-Experten“ dem „M&A Lead“ zugeordnet, der einer Stabsabteilung unterhalb des CEO zugehörig ist.

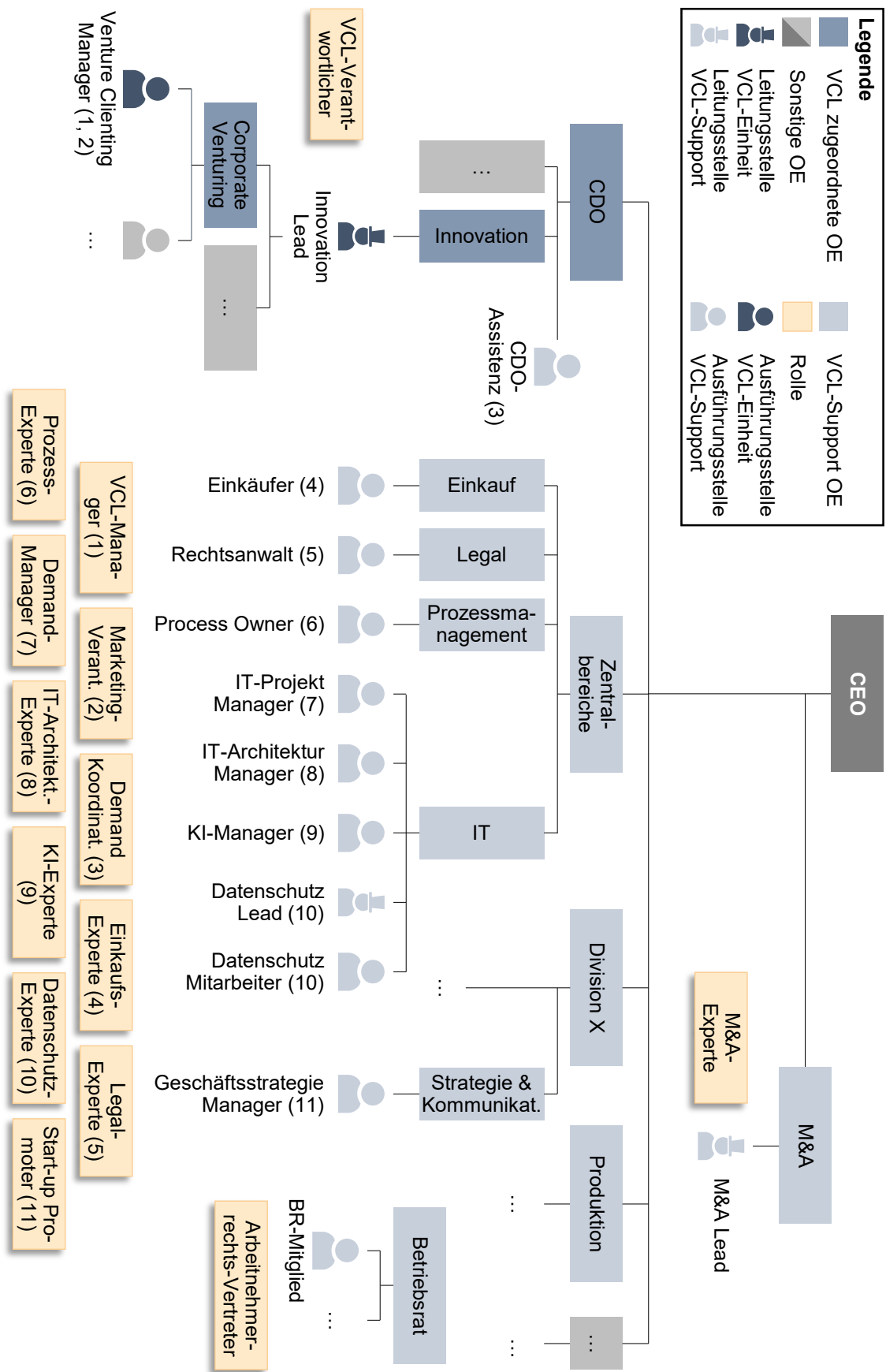


Bild 5-3: Ist-Zustand des Organigramms

Für die Koordination kommt eine Kombination aller zur Verfügung stehenden Mechanismen zum Einsatz. Bild 5-4 zeigt einen Ausschnitt der eingesetzten Koordinationsmechanismen und beschreibt Koordinationsbedarf, -mechanismus und dessen Ausgestaltung. Beispielsweise besteht Koordinationsbedarf bei der Einreichung von Problemstellungen durch Mitarbeiter aus der Kernorganisation. In der Vergangenheit schickten diese unter anderem Mails mit uneinheitlichen und unvollständigen Informationen an den Venture Clienting Manager. Um daraus entstehende Koordinationsbedarfe zu vermeiden, wird die Problem Collection Form als Koordinationsinstrument eingesetzt, die alle Informationen definiert, die für eine vollumfassende Problembeschreibung notwendig sind.

Koordinationsbedarf	Koordinationsmechanismus	Ausgestaltung
Übergabe von Push-Start-ups an die Start-up-Promotoren	Formelle Selbstabstimmung	Wöchentliches Meeting zwischen Venture Clienting und Start-up Promotoren
Update zu laufenden Venture Clienting-Aktivitäten und verbundenen Herausforderungen	Formelle Selbstabstimmung	Wöchentliches Meeting zwischen Venture Clienting Manager und Innovation Lead
...	...	...
Passiv identifiziertes Problem einheitlich und vollständig übergeben	Programm	Problem Collection Form in Microsoft Forms
Vorgehen bei der interview-basierten Erhebung von Problemstellungen	Programm	Leitfaden für Probleminterviews
...	...	...
Freigabe des Pilotprojekt-Budgets aus dem zentralen Venture Clienting-Budget	Persönliche Weisung	Unterschrift des Venture Clienting-Verantwortlichen
Entscheidung über die Fortsetzung die Start-up-Zusammenarbeit	Persönliche Weisung	Entscheidung durch Budget-Verantwortlichen
...	...	...

Bild 5-4: Ausschnitt der eingesetzten Koordinationsmechanismen

Abschließend wird die Entscheidungsstruktur dokumentiert. Hierzu werden zunächst die Zeilen und Spalten der Matrix angepasst. Anschließend werden die Zusammenhänge zwischen Entscheidungspunkt und -träger visualisiert. Als Resultat liegt die Entscheidungsmatrix aus Bild 5-5 vor. Es zeigt sich, dass dem Venture Clienting Manager und dem Problem Owner ein hoher Grad an Autonomie zugestanden wird. Lediglich bei der NDA- und Angebotsfreigabe werden höhere Instanzen eingebunden. Dementgegen ist die Freigabe des IT-Demands komplex. Es wird eine Vielzahl an Stellen eingebunden.

	VCL-Manager	Innovation Lead	Problem Owner (z. B. Produktmanager)	Budget-Verantwortl. (Head of Produktmanag.)	Einkäufer	IT-Projekt Manager	Datenschutz Lead	Datenschutz Mitarbeiter	IT-Architektur Manager	KI-Manager	Process Owner (z. B. Order-to-Cash)	Betriebsrats-Mitglied	Entscheidungs- format
Problemrelevanz vorbereiten			X										Einzelarbeit
VCL-Relevanz bewerten	X												Einzelarbeit
Use Case auswählen			X										Meeting
Scouting-Methode auswählen	X												Einzelarbeit
Longlist erstellen	X												Einzelarbeit
Shortlist erstellen			X										Meeting
Start-up auswählen			X										Meeting
NDA unterschreiben	X	X											Einzelarbeit
Pilotprojekt definieren			X										Meeting
IT-Demand bestätigen						X	X	X	X	X	X	X	Einzelarbeit
Angebot inhaltlich prüfen	X												Einzelarbeit
Angebot nicht-inhaltlich prüfen					X								Einzelarbeit
Beschaffungsantrag freigeben		X		X									Einzelarbeit
Rechnung freigeben	X			X									Einzelarbeit
Fortsetzungsentscheidung treffen				X									Meeting
Adoption-Strategy auswählen				X									Meeting
Adoption-Projekt definieren				X									Meeting

Bild 5-5: Entscheidungsstruktur des Anwendungsbeispiels

5.1.2 Planung der Venture Clienting Organisation

Die Planung der Venture Clienting Organisation findet im Rahmen eines Workshops statt. Teilnehmer sind der Venture Clienting Manager und der Innovation Lead. Die Ergebnisse aus der Ableitung von Optimierungsmaßnahmen sowie der Planung der Soll-Prozess- und Aufbauorganisation werden im Folgenden dargestellt.

Ableitung von Optimierungsmaßnahmen

Ziel des Abschnitts ist die Ermittlung von Optimierungsmaßnahmen (siehe Bild 5-6).

Nr.	Problemstellung	Problemursache	Maßnahmen
1	Langwieriger IT-Prozess	Zu hohe Anforderungen an und zu umfangreiche Checklisten für Pilotprojekte	P1.2 Anpassung der Anforderungskataloge/Checklisten für Pilotprojekte
...			
3	Ressourcen intensiver Push-Prozess	Unpräzise formulierte Request führen zu erhöhten Koordinationsaufwänden mit Problem Ownern	P3.1 Künstliche Intelligenz als Sparringspartner für Problem Owner bei der Request-Formulierung
...			
5	Venture Clienting-Aktivitäten vorwiegend auf Prozess-Themen im Headquarter beschränkt	Unzureichende organisatorische Anbindung von Produkt-Bereichen	A5./6.2 Verortung von Rollen & zugehörigen Aufgaben des Venture Clienting Manager in der Kernorganisation
...			
6	Ausbaufähiger Pull aus einigen Unternehmensbereichen	Beschränkte Ressourcen des Venture Clienting Managers zum Durchführen von Marketing-Aktivitäten	A5./6.1 Einstellung weiterer Venture Clienting Manager
...			
...			

Bild 5-6: Auszug der identifizierten Optimierungsmaßnahmen

Dazu werden zunächst die Ergebnisse aus der Vorbereitung der Organisationsplanung besprochen. Hieraus ergeben sich bereits erste Problemstellungen im Zusammenhang mit der Venture Clienting Organisation. Unter Anwendung der Leitfragen aus Abschnitt 4.3.2.1 werden weitere Problemstellungen identifiziert. Im Anschluss an die Identifikation werden die Problemstellungen analysiert, um Problemursachen zu erkennen und entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Als Resultat liegen sieben Problemstellungen mit insgesamt 21 Maßnahmen vor. Hierzu zählt unter anderem die Problemstellung sechs. Demnach existiert in einzelnen Unternehmensbereichen keine ausreichende Nachfrage

nach dem Venture Client Modell (fehlender Pull). Eine der zugehörigen Problemursachen sind beschränkte Kapazitäten des Venture Clienting Managers zur Durchführung von Marketing-Aktivitäten und die daraus resultierende fehlende Kenntnis der Mitarbeiter über Funktionsweise und Mehrwert des Venture Client Modells. Eine Maßnahme zur Problemlösung ist die Schaffung zusätzlicher personeller Kapazitäten für das Marketing durch die Einstellung eines weiteren Venture Clienting Managers.

Planung der Soll-Prozessorganisation

Die prozessorganisatorischen Maßnahmen werden durch Anpassungen am Soll-Prozess dokumentiert. Ein Beispiel ist die Umsetzung der Maßnahme „P3.1 Künstliche Intelligenz als Sparringpartner für Problem Owner bei der Request-Formulierung“ aus Bild 5-6. Die Maßnahme ist in Bild 5-7 abgebildet.

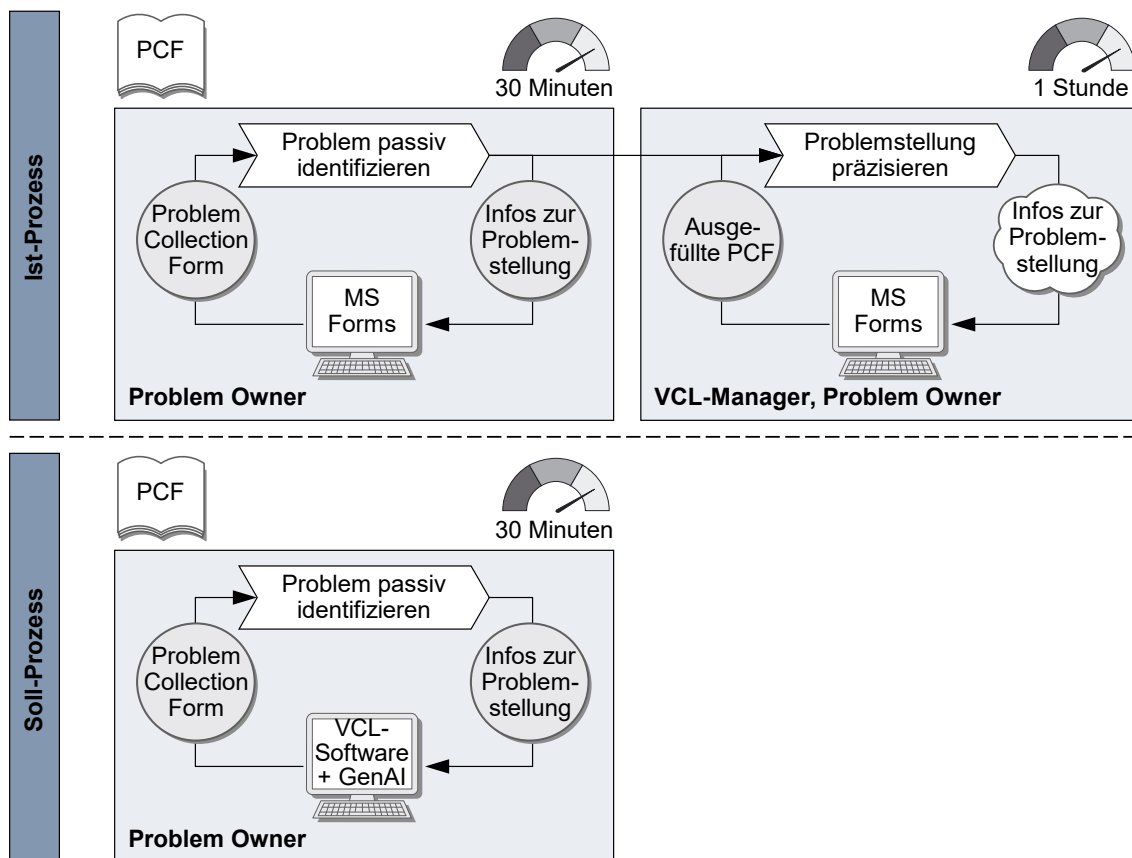


Bild 5-7: Beispiel zur Umsetzung prozessorganisatorischer Maßnahmen

Bisher haben Unternehmensbereiche die Möglichkeit, Problemstellungen für das Venture Clienting über Microsoft Forms einzureichen. Hier wird die Problem Collection Form aus Abschnitt 4.1.2.1 ausgefüllt. Dabei ist problematisch, dass die vom Mitarbeiter eingetragenen Informationen nicht ausreichend sind, um die Problemstellung im Detail zu verstehen. Deshalb finden zurzeit Meetings zwischen Problem Owner und Venture Clienting Manager statt. Sie haben den Zweck, die Problemstellung zu präzisieren. Um diesen zusätzlichen Aufwand einzusparen, soll deshalb die Eingabe der Problemstellung in der

Venture Clienting-Software erfolgen und durch einen KI-Agenten unterstützt werden. Letzterer überprüft in Echtzeit die Eingaben (z. B. Beschreibung der Problemstellung) und gibt Hinweise zu deren Präzisierung.

Planung der Soll-Aufbauorganisation

Bei der Planung der Soll-Aufbauorganisation wird zunächst die **Eingliederung der Venture Clienting-Einheit** betrachtet. Als Zielzustand wird der Aufbau einer dedizierten Venture Clienting Unit mit drei Venture Clienting Managern definiert (siehe Bild 5-8). Die Entscheidung basiert auf der strategischen Ausgangssituation (z.B. Ziel von 25 Pilotprojekten pro Jahr) und den zuvor identifizierten Optimierungsmaßnahmen.

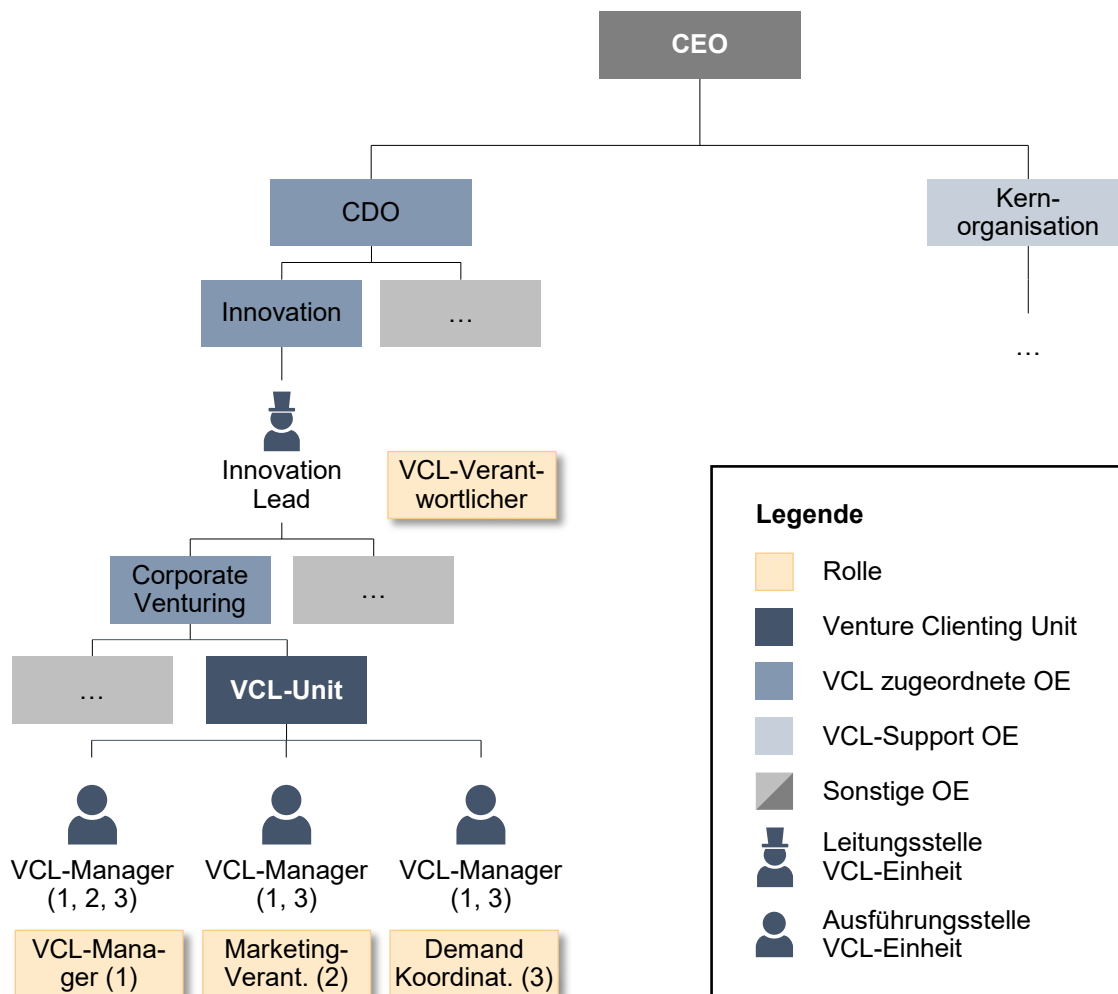


Bild 5-8: Eingliederung der Venture Clienting Unit

Im Anschluss wird die **Rollenzuordnung** innerhalb der Organisation angepasst. In ausgewählten Bereichen werden Venture Clienting Botschafter etabliert. Sie übernehmen die Rollen des „Use Case Identifiers“ und „Adoption-Koordinators“ für den jeweiligen Bereich. Dadurch werden Problemstellungen, wie z. B. die Beschränkung der Venture Clienting-Aktivitäten auf Prozess-Themen im Headquarter, adressiert. In welchen Bereichen Venture Clienting Botschafter installiert werden, wird anhand des Portfolios in Bild 5-9

deutlich. Die Bewertung unterschiedlicher Unternehmensbereiche hinsichtlich ihrer Bedeutung und der Kollaborationsbarrieren zeigt, dass der Einsatz eines Venture Clienting Botschafters z. B. im Zentralbereiche, der Fertigung und den Divisionen zielführend ist.

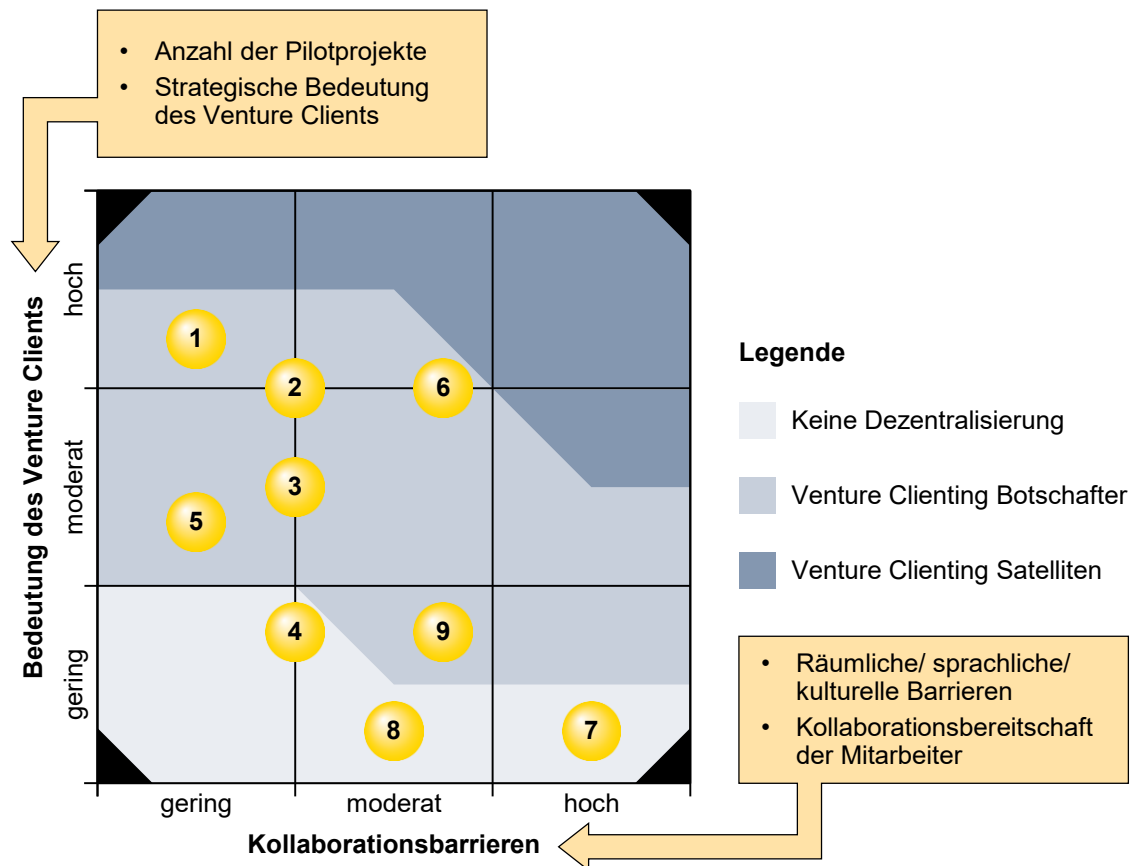


Bild 5-9: De-/Zentralisierung-Portfolio

Je nach Unternehmensbereich wird die Rolle des Venture Clienting Botschafters unterschiedlichen Stellen zugeordnet. Im Zentralbereich übernimmt eine Stabstelle die Rolle des Venture Clienting Botschafters für IT, Einkauf und weitere Bereiche. In den Divisionen übernehmen dezentrale Innovationsmanager die Rolle (siehe Bild 5-10).

Durch die Schaffung der Venture Clienting Botschafter verringert sich der Verantwortungsbereich der Venture Clienting Manager. Sie sind für die Rollen von Scouting-Koordinator bis Pilotprojekt-Manager verantwortlich. Lediglich die Rolle des Scouts wird nach wie vor durch externe Dienstleister wahrgenommen. Zusätzlich wird ihnen die Rolle des Demand-Koordinators zugeordnet. IT-Demands müssen so nicht mehr über die Assistenz des CDO gestellt werden. Dies führt zu Zeitersparnissen im IT-Prozess. Darüber hinaus werden den Venture Clienting Managern weitere Rollen, z. B. im Kontext der Strategie-Entwicklung, zugeordnet. Diese sind jedoch nicht Betrachtungsgegenstand der vorliegenden Systematik (siehe Abschnitt 2.4.1). Im Sinne der Innenstrukturierung werden die Venture Clienting Projekte Kompetenz-basiert auf die Venture Clienting Manager aufgeteilt. Beispielsweise wird ein Projekt im Kontext elektrischer Antriebe vom Manager mit einem abgeschlossenen Elektrotechnik-Studium verantwortet.

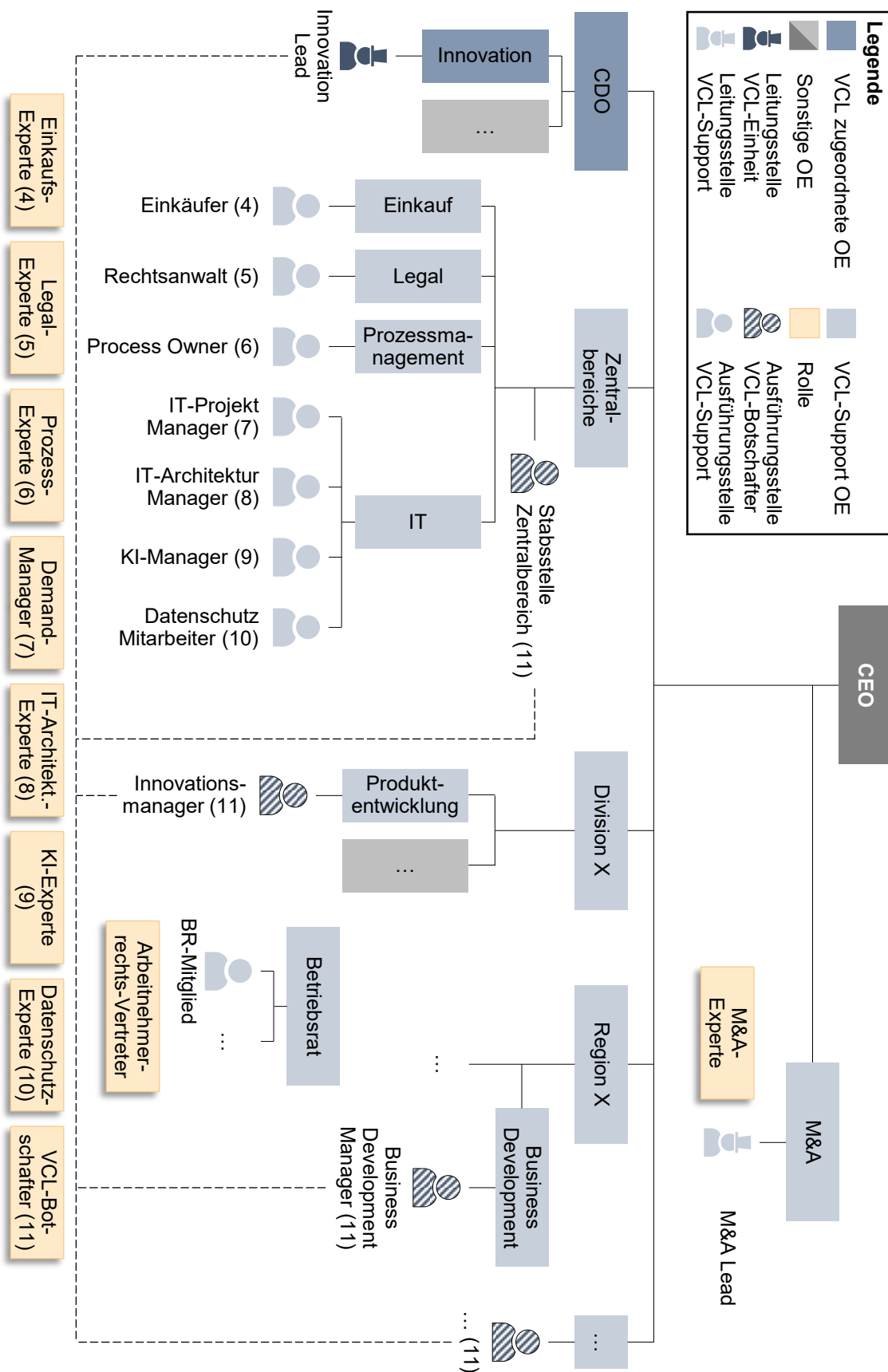


Bild 5-10: Vernetzung der Venture Clienting Unit mit der Kernorganisation

Durch die Einführung der Venture Clienting Botschafter ist auch eine Anpassung der **Weisungsstrukturen** erforderlich. Diese sind weiterhin disziplinarisch und fachlich ihren Vorgesetzten unterstellt. Zusätzlich sind sie im Kontext des Venture Clientings fachlich dem Innovation Lead unterstellt. Dieser gibt den Botschafter die „Venture Clienting-Spielregeln“ vor, innerhalb derer sie das Venture Client Modell anwenden können. Bild 5-11 zeigt die Ausgestaltung der fachlichen Weisungsstruktur anhand eines Steckbriefs.

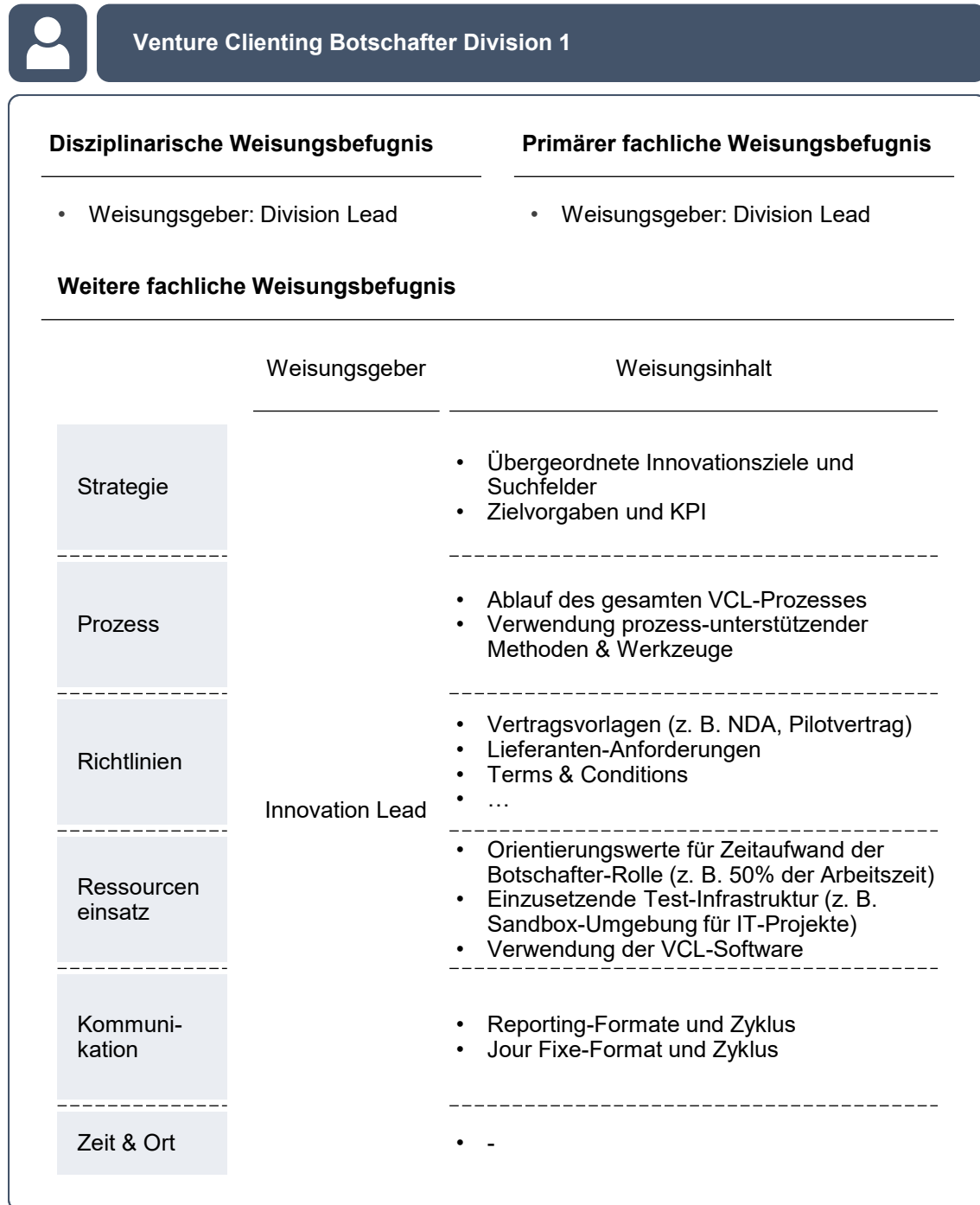


Bild 5-11: Einbindung der Venture Clienting Botschafter in die Weisungsstruktur

Demnach gibt der Innovation Lead in der Weiskungskategorie „Strategie“ übergeordnete Innovationsfelder und Suchfelder sowie Zielvorgaben und KPI vor. Im Rahmen der Prozess-Kategorie wird der Ablauf des Venture Clienting Prozesses sowie die zu verwendenden Hilfsmitteln vorgegeben. In Bezug auf die Richtlinien werden unter anderem NDA-Vorlagen, Lieferantenbedingungen und allgemeine Geschäftsbedingungen bereitgestellt. Ressourcen-bezogen wird der Orientierungswert für den Zeitaufwand der Botschafter-Rolle (z. B. 50% der Arbeitszeit) festgehalten. Zudem wird die zu verwendende Testinfrastruktur (z. B. IT-Sandbox) und prozess-unterstützende VCL-Software vorgegeben. Im Hinblick auf die Kommunikation werden Reporting und Abstimmungs-Formate mit der Venture Clienting Unit definiert.

In Bezug auf die **Koordination** entstehen weitere Bedarfe durch die Synchronisationspunkte zwischen Venture Clienting Botschaftern und Venture Clienting Unit sowie eines Regelmeetings zwischen IT und Venture Clienting Unit. Bezüglich des Mechanismus „Programm“ werden neue Hilfsmittel (z.B. Venture Clienting Relevanz Checkliste) eingeführt.

Die **Entscheidungsstruktur** wird nicht angepasst. Dies liegt darin begründet, dass Venture Clienting Manager und Problem Owner ein hoher Grad der Entscheidungsautonomie zu gestanden wird. Eine Vereinfachung des IT-Demand-Prozesses ist IT-seitig nicht möglich.

5.1.3 Umsetzungsplanung

Die Priorisierung der Problemstellungen wird ebenfalls im Rahmen des beschriebenen Workshops erarbeitet. Die Planung der Maßnahmen und die Erstellung der Roadmap erfolgt im Backoffice. Die Ergebnisse werden mit dem Venture Clienting Manager und dem Innovation Lead überprüft und gegebenenfalls angepasst. Durchgeführte Schritte umfassen die Priorisierung der Problemstellungen, die Planung der Maßnahmen und die Erstellung der Roadmap.

Priorisierung der Problemstellungen

Zur Ermittlung der Umsetzungsreihenfolge der identifizierten Maßnahmen werden die sieben Problemstellungen unter Anwendung der Problem-Priorisierungs-Portfolios priorisiert (siehe Bild 5-12). Ein Beispiel ist die Problemstellung „Langwieriger IT-Prozess“. Die Problemlösung schafft hohen Mehrwert für das Unternehmen und ist von hoher Dringlichkeit, da einerseits der Großteil der Pilotprojekte diesen Prozess durchläuft und gleichzeitig eine signifikante Beschleunigung des Prozesses möglich ist. Gleichzeitig sind acht unterschiedliche Maßnahmen zu Problemlösung notwendig. Zudem ist die Schaffung einer Fast-Lane abseits der Standardunternehmensprozesse mit erheblichen unternehmenspolitischen Hindernissen verbunden. Dementsprechend ergibt sich eine Einordnung der Problemstellung im oberen linken Quadranten als strategisches Projekt.

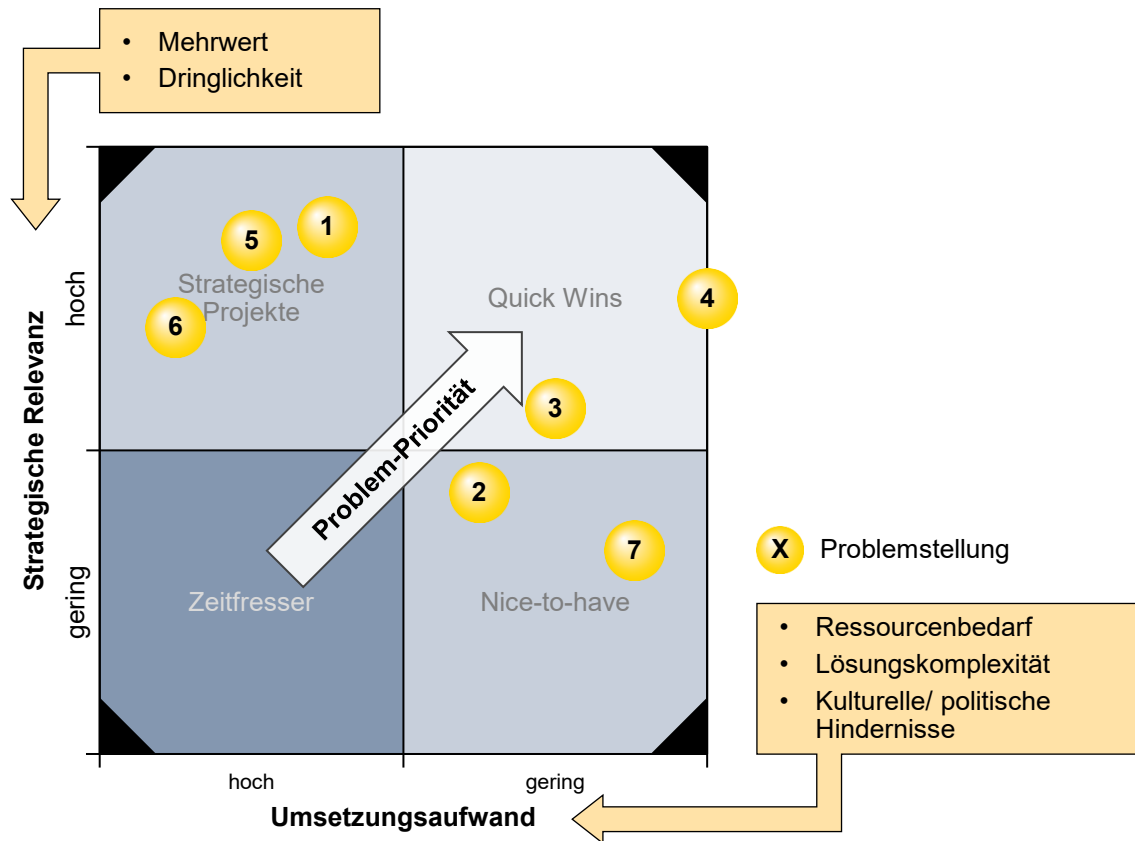


Bild 5-12: Priorisierung der Problemstellungen

Planung der Maßnahmen

Die 21 Maßnahmen werden unter Zuhilfenahme von Maßnahmen-Steckbriefen ausdetailliert. Sie enthalten zugehörige Problemstellung, die Maßnahme und Teilschritte sowie einen Überblick über Zeitplan und involvierte Stakeholder. Bild 5-13 zeigt den Steckbrief für die Maßnahme „A5./6.1 Einstellung weiterer Venture Clienting Manager“. Es sollen zwei weitere Venture Clienting Manager eingestellt werden. Die zusätzlichen personellen Kapazitäten sollen für zusätzliche Venture Clienting Projekte, vor allem in Produktbereichen und Ländergesellschaften sowie für die Intensivierung des Marketings, geschaffen werden. Zu diesem Zweck ist zunächst ein Stellenprofil mit entsprechenden Anforderungen zu definieren. Die entsprechende Stelle ist vom CDO freizugeben, bevor das Recruiting der neuen Venture Clienting Manager startet. Abschließend sind die neuen Venture Clienting Manager einzuarbeiten. Die Umsetzungsdauer der Maßnahme beträgt sechs Monate. Der Einstellungsprozess des ersten Venture Clienting Managers soll zum Januar 2026 starten – der des zweiten zum Juli 2027. Verantwortet wird die Maßnahmen-Umsetzung vom Innovation Lead. Beteiligt sind der CDO, der aktuelle Venture Clienting Manager sowie die HR-Abteilung.

A5./ 6.1 Einstellung weiterer Venture Clienting Manager



Problemstellung

Venture Clienting-Aktivitäten vorwiegend auf Prozess-Themen im Headquarter beschränkt (5), Ausbaufähiger Pull aus einigen Unternehmensbereichen (6)



Maßnahme

Es sollen zwei Venture Clienting Manager eingestellt werden, um Kapazitäten für Projekte in Produktbereichen & Ländern sowie für das Marketing zu haben.



Zeitplanung

- Dauer: Sechs Monate
- Start: Januar 2026 (1), Juli 2027 (2)
- Ende: Juli 2026 (1), Januar 2028 (2)
- Abhängigkeiten: Keine



Teilschritte

- Definition von Stellenprofil und -anforderungen
- Freigabe der neuen Stelle
- Abstimmung des Recruiting-Vorgehens mit HR
- Recruiting des neuen Mitarbeiters
- Einarbeitung des neuen Mitarbeiters



Stakeholder

- Verantwortlicher: Innovation Lead
- Beteiligte: CDO (Stellenfreigabe), HR (Personal-Recruiting), Venture Clienting Manager (Unterstützung der Stellenprofil-Erstellung & Einarbeitung)

Bild 5-13: Maßnahmen-Steckbrief "Einstellung weiterer Venture Clienting Manager"

Erstellung der Roadmap

Aus der Priorisierung der Problemstellungen und Detaillierung der Maßnahmen ergibt sich die Roadmap für die Organisationsgestaltung für das Venture Client Modell (siehe Bild 5-14). Auszüge der Maßnahmen sind in den Zeilen dargestellt und über 18 Monate abgetragen. Zur Erstellung werden zunächst die Umsetzungsdauern der Maßnahmen aus den Maßnahmensteckbriefen entnommen. Anschließend werden die Maßnahmen unter Berücksichtigung der Problempriorität in eine zeitliche Reihenfolge gebracht. Zusätzlich sind bei der Reihenfolge-Planung Abhängigkeiten und Kapazitätsbeschränkungen zu berücksichtigen. Beispielsweise ist die Maßnahme „P1.3 Venture Clienting Informationsvortrag“ die Grundlage für alle weiteren im Kontext der ersten Problemstellung, da hierdurch ein einheitliches Verständnis für PoC-Projekte geschaffen wird. Dementsprechend ist sie vor den anderen Maßnahmen durchzuführen.

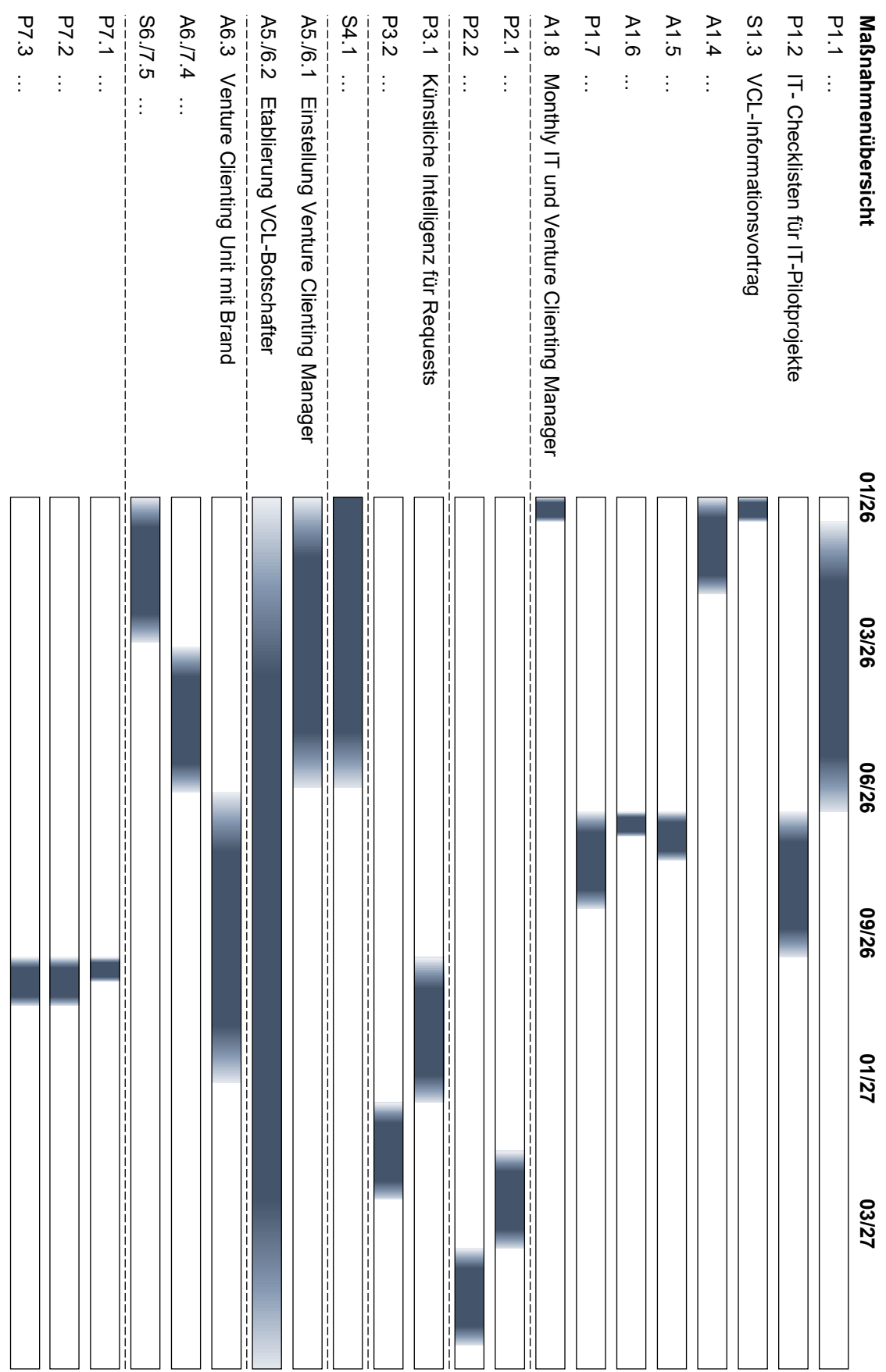


Bild 5-14: Roadmap für die Organisationsgestaltung für das Venture Client Modell

5.2 Bewertung der angewendeten Systematik

Auf Basis der vorausgegangenen Anwendung der Systematik erfolgt in diesem Abschnitt deren Bewertung gegen die in Abschnitt 2.7 definierten Anforderungen [ÖO10, S. 289]. Zu diesem Zweck wird nachfolgend erörtert, inwiefern die erarbeiteten Artefakte allein- stehend und in Zusammenwirkung die Anforderungen erfüllen.

Anforderungen an das Lösungswissen für die Prozessorganisation des Venture Client Modells

A1) Erarbeitung eines Venture Clienting Referenzprozesses: Die erste Anforderung beschreibt den Bedarf eines Venture Clienting Referenzprozesses (siehe Abschnitt 2.4.1). Die vorliegende Systematik adressiert die Anforderung (siehe Abschnitt 4.1). Der bereit- gestellte Referenzprozess besteht aus 6 Prozessen, 27 Subprozessen und 98 Prozessschrit- ten. Die Dokumentation erfolgt auf Prozess-Steckbriefen. Diese unterstützen Anwender- unternehmen bei der individuellen Planung der Prozessorganisation. Dazu beinhalten die Prozesskarten alle notwendigen Informationen in Form einer eindeutigen Bezeichnung bestehend aus Prozessnummer und -benennung, einer allgemeine Prozessbeschreibung, der Zuordnung zu verwendeten Hilfsmitteln sowie der Definition von Vorgänger und Nachfolger zur chronologischen und hierarchischen Einordnung.

A2) Bereitstellung von Prozess-unterstützenden Hilfsmittel: Für die Prozessorganisa- tion sind Hilfsmittel bereitzustellen, welche die Anwendung des Prozesses in den wesent- lichen Prozess-Problemfeldern unterstützen (siehe Abschnitt 4.1.2). Hierzu liefert die vorliegende Systematik eine Übersicht von 14 Hilfsmitteln. Der Großteil der Hilfsmittel unterstützt den Referenzprozess bis zur Definition des Pilotprojekts. Dies liegt darin be- gründet, dass das Pilotprojekt keine Routinetätigkeit darstellt, sondern hochgradig indi- viduell ist [VB15, S. 172]. Eine Standardisierung des Prozesses und dazugehöriger Hilfs- mittel ist daher kaum möglich. Bei Prozessen mit Standardisierungspotenzial tragen die Hilfsmittel jedoch maßgeblich zur Steigerung der Prozessgeschwindigkeit (z. B. Vermei- dung zusätzlicher Abstimmung durch einheitliche und vollumfängliche Definition von Use Cases) und Ergebnisqualität (z. B. Auswahl des besten Start-ups durch die Verwen- dung einheitlicher, transparenter Bewertungskriterien) bei.

Anforderungen an das Lösungswissen für die Aufbauorganisation des Venture Client Modells

A3) Erarbeitung von Archetypen zur Eingliederung in die Primärorganisation: Um die Komplexität bei der Eingliederung des Venture Clientings in die Aufbauorganisation des Unternehmens zu reduzieren, sind Archetypen zu erarbeiten. Vor diesem Hintergrund stellt die vorliegende Arbeit eine Taxonomie mit sechs Dimensionen und 21 Ausprägun- gen bereit, auf deren Basis sechs unterschiedliche Archetypen entwickelt werden (siehe Abschnitt 4.2.2). Um die Auswahl des optimalen Archetyps im Rahmen des Vorgehens- modells zu unterstützen, werden jeweils Vor- und Nachteile sowie (un-)geeignete unter- nehmerische Randbedingungen beschrieben (siehe Abschnitt 4.2.2.2 und 4.3.2.3).

A4) Entwicklung eines Rollenmodells: Die fünfte Anforderung behandelt die Entwicklung eines Rollenmodells für das Venture Client Modell, das als verbindendes, Komplexität-reduzierendes Element zwischen Prozess- und Aufbauorganisation fungiert (siehe 2.4.2). Das im Rahmen der Arbeit entwickelte Rollenmodell umfasst 21 Rollen (siehe Abschnitt 4.2.1). Die Rollen sind sechs unterschiedlichen Kategorien zugeordnet. Sie werden in Form von Rollenkarten dokumentiert, die bei der Organisationsplanung zur Anwendung kommen (siehe Anhang A3.6). Sie enthalten neben einem Titel, eine Kurzbeschreibung sowie eine Übersicht, an Prozessschritten in die Rolle involviert ist. Zusätzlich wird für jeden Prozessschritt die Verantwortlichkeit der Rolle im Sinne der RASCI-Logik definiert. Entsprechend der Definition einer Rolle werden ihnen außerdem Fähigkeiten und Ressourcen zugeordnet (siehe Anhang A3.9).

Anforderungen an das Vorgehensmodell zur Organisationsplanung

A5) Berücksichtigung der unternehmensindividuellen Ausgangssituation: Die Grundlage der Organisationsplanung bildet die unternehmensindividuelle Ausgangssituation in Form der strategischen und organisatorischen Ausgangssituation sowie der Rahmenbedingungen der Organisationsplanung (siehe Abschnitt 2.5.2). Diese werden in Abschnitt 4.3.1 dokumentiert. Zur Dokumentation der strategischen Ausgangssituation und der Rahmenbedingungen der Organisationsplanung wird die Canvas aus Bild 4-26 genutzt. Die Dokumentation der Ist-Prozessorganisation erfolgt unter Zuhilfenahme von OMEGA-Prozesskarten. Bei der Dokumentation der Ist-Aufbauorganisation wird auf verschiedene Instrumente zurückgegriffen, um alle Dimensionen der Aufbauorganisation zu berücksichtigen.

A6) Beachtung der Prozessorientierung: Bei der Organisationsplanung ist ein prozessorientiertes Vorgehen zu wählen (siehe Abschnitt 2.5.3). Um dieser Anforderung gerecht zu werden, erhält die Planung der Prozessorganisation Vorrang gegenüber der Planung der Aufbauorganisation im Rahmen der Systematik (siehe Abschnitt 4.3.2.2 und 4.3.2.3).

A7) Erarbeitung einer Soll-Prozessorganisation: Es ist der Soll-Zustand für die Prozessorganisation für das Venture Client Modell zu erarbeiten. Dieser ist chronologisch und hierarchisch sowie inhaltlich auszugestalten. Die Systematik adressiert diese Anforderung, indem eine Anpassung oder Neugestaltung der Prozessorganisation durch Optimierungsmaßnahmen, den Venture Clienting Referenzprozess sowie Hilfsmittel unterstützt wird (siehe Abschnitt 4.3.2.2). Die Modellierung erfolgt OMEGA-basiert.

A8) Erarbeitung einer Soll-Aufbauorganisation: Es ist ein Soll-Zustand für die Aufbauorganisation des Venture Client Modell zu erarbeiten. Dabei sind verschiedene Gestaltungsdimensionen zu berücksichtigen. Hierzu zählen übergeordnet die Primärorganisation und die Sekundärorganisation. Die Sekundärorganisation in Form der Pilotprojekte wird projektindividuell ausgestaltet. Hierzu wird ein entsprechendes Hilfsmittel bereitgestellt (siehe Abschnitt 4.1.2.4). Die Primärorganisation wird im Rahmen der Planung der Soll-Aufbauorganisation entworfen. Diese erfolgt in fünf Schritten: Eingliederung des Venture Clientings (Konfiguration), Rollenverortung (Arbeitsteilung), Weisungsstruktur

(Konfiguration), Koordinationsmechanismus (Koordination) und Entscheidungsstruktur (Entscheidungsverteilung) (siehe Abschnitt 4.3.2.3). Neben der Einbindung von Rollenmodell und Archetypen werden verschiedene Hilfsmittel (z. B. Koordinationsmechanismus-Steckbriefe) bereitgestellt (siehe Abschnitt 4.2.1, 4.2.2 und 4.3.2.3)

A9) Planung von Implementierungsmaßnahmen: Als Schnittstelle zur Organisationsimplementierung ist ein zeitlich sowie logisch strukturierter Maßnahmenplan zu erarbeiten (siehe Abschnitt 2.5.3). Dazu werden die Maßnahmen zunächst detailliert und auf Steckbriefen dokumentiert (siehe Abschnitt 4.3.3.1). Die logische Strukturierung ergibt sich aus der Zuordnung der Maßnahmen zu den Problemstellungen (siehe Abschnitt 4.3.2.1). Zur zeitlichen Strukturierung werden, die den Maßnahmen zugeordneten Problemstellungen priorisiert (siehe Abschnitt 4.3.3.2). Die so strukturierten und detaillierten Maßnahmen werden abschließend in einer Roadmap festgehalten (siehe Abschnitt 4.3.3.3).

Fazit: Resümierend erfüllt die vorgestellte Systematik zur Organisationsplanung für das Venture Client Modell alle an sie gestellten Anforderungen. Die Systematik liefert zur Organisationsplanung notwendiges Lösungswissen für die Prozess- und Aufbauorganisation des Venture Client Modells und bindet dieses in ein entsprechendes Vorgehensmodells mit zugehörigen Hilfsmitteln ein.

5.3 Diskussion

In diesem Abschnitt werden die Systematik und ihre Anwendung diskutiert. Zu diesem Zweck wird zunächst der Mehrwert für Forschung und Unternehmenspraxis erläutert (siehe Abschnitt 5.3.1). Anschließend werden Limitationen der Systematik sowie darauf aufbauende zukünftige Forschungsbedarfe abgeleitet (siehe Abschnitt 5.3.2 und 5.3.3).

5.3.1 Beitrag zur Theorie und Unternehmenspraxis

Dieser Abschnitt betrachtet zwei Aspekte. Zunächst wird der Beitrag der Dissertation zum Stand der Forschung erläutert. Im Anschluss wird der Mehrwert für die Anwenderunternehmen herausgearbeitet.

Beitrag der Dissertation zum Stand der Forschung

Trotz der hohen Praxisrelevanz des Venture Client Modells (siehe Abschnitt 2.3.1), ist das dazugehörige Forschungsfeld kaum erschlossen. HAARMANN ET AL. sowie MAIS ET AL. zeigen, dass es nicht nur quantitativ an Venture Clienting-relevanten Forschungsarbeiten mangelt (nur drei Publikationen beschäftigen sich explizit und ausschließlich mit dem Modell), sondern es auch einer inhaltlich intensiveren Auseinandersetzung mit dem Thema bedarf [HMR+23, S. 348], [MWK23, S. 4]. Die Dissertation und die in diesem Kontext entstandenen Forschungsarbeiten leisten einen wesentlichen Beitrag zur Erschließung des Forschungsfelds (siehe Anhang A1.2). Einerseits definieren sie das

Venture Client Modell eindeutig, ordnen es in die Literatur ein und schaffen einen Überblick über Funktionsweise, Praxisrelevanz und Herausforderungen. Andererseits strukturiert die Dissertation erstmals die Venture Clienting Organisation als Gesamtsystem und liefert ein Vorgehen zu deren Planung. Dazu stellt sie Teillösungen bereit, die zu einem Gesamtartefakt kombiniert werden. Die Teillösungen werden im Folgenden hinsichtlich ihrer Wertschöpfungstiefe erläutert und eingeordnet.

Die erste Teillösung stellt der **Venture Clienting Referenzprozess** dar. Ähnliches Wissen existiert in der Literatur nicht. Bestehende Ansätze sind nicht nur uneinheitlich, sondern beschränken sich zudem auf eine oberflächliche Prozessbeschreibung (siehe Abschnitt 3.6). Der Referenzprozess strukturiert den Prozess hierarchisch, verknüpft die einzelnen Prozesselemente chronologisch und stellt Wissen über Prozessinhalt sowie Methodenverknüpfungen standardisiert dar. Die Systematik stellt somit erstmals detailliert dar, wie eine Zusammenarbeit zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen mit dem Venture Client Modell abläuft. Dies schafft eine Grundlage für den Vergleich von Prozessmodellen sowie für weiterführende Untersuchungen einzelner Prozessschritte.

Die zweite Teillösung sind **Hilfsmittel**, welche die Anwendung des Venture Clienting Prozesses unterstützen. Verschiedene Ansätze beschreiben einzelne Hilfsmittel. Hervorzuheben sind GUTMANN ET AL. und SIMON [Sim19], [GGH24]. Darauf aufbauend stellt die Systematik einen umfassenden Methodenkoffer bereit. Sie fasst bestehende Hilfsmittel zusammen und entwickelt sie gezielt weiter. Darüber hinaus werden bedarfsgerecht weitere Hilfsmittel entwickelt. Hierzu zählen Problem Collection Form, Venture Clienting-Relevanz-Checkliste, Use Case-Canvas und -Priorisierungs-Portfolio, Scouting-Canvas, NDA und Adoption-Strategie-Portfolio.

Die dritte Teillösung wird durch das **Venture Clienting Rollenmodell** repräsentiert. GUTMANN ET AL. stellen ein Rollenmodell mit ähnlichen Rollen vor [GGH24]. Die Systematik erweitert die Rollen im Wesentlichen um die Verknüpfungen der Rollen zu konkreten Schritten des Venture Clienting Referenzprozesses, die Beschreibung von zugehörigen Verantwortlichkeiten sowie benötigte Fähigkeiten und Ressourcen. Dabei stellt vor allem die Prozessverknüpfung einen signifikanten Mehrwert dar. Sie ermöglicht es, die Rollen in den Prozess der Organisationsplanung einzubinden und diesen zu unterstützen.

Die vierte Teillösung sind die **Archetypen** für die Eingliederung in die Primärorganisation. Insbesondere VAHS & BREM sowie HAUSCHILDT ET AL. nennen unterschiedliche Dimensionen und deren Ausprägungen der Konfiguration von Innovationsmanagement-Einheiten [VB15], [HSS+16]. Die Systematik nutzt diese Erkenntnisse zur Taxonomie-Erstellung und reichert sie durch weitere Dimensionen und Ausprägungen an. Darauf aufbauend werden Archetypen systematisch entwickelt und inklusive Vor- und Nachteilen sowie Einsatzszenarien dokumentiert. Somit wird erstmalig aufgezeigt, welche Konfigurationsalternativen für das Venture Clienting existieren.

Die fünfte Teillösung stellt das **Vorgehensmodell zur Organisationsplanung** dar. Insbesondere KEGLER & VIETING, MAREK sowie FRANK liefern umfassende Ansätze. Sie

betrachten die Organisationsplanung von der Aufnahme strategischer Rahmenbedingungen bis zur Maßnahmenplanung, decken jedoch nicht alle Gestaltungsdimensionen der Primärorganisation ab. Die vorliegende Systematik kombiniert Aspekte der unterschiedlichen Ansätze, um alle Gestaltungsdimensionen der Primärorganisation abzudecken. Zudem stellt sie Venture Clienting-spezifische Hilfsmittel bereit (z. B. Canvas der strategischen Ausgangssituation, Venture Client-Priorisierung-Portfolio), um die Organisationsplanung zielgerichtet zu unterstützen.

Beitrag zur Unternehmenspraxis

Der Beitrag der Dissertation richtet sich an etablierte Unternehmen, die eine Venture Clienting Organisation im Zuge der Einführung des Modells initial planen oder eine bestehende Venture Clienting Organisation optimieren. Sie sehen sich in Zusammenhang mit verschiedensten Herausforderungen konfrontiert (siehe Abschnitt 2.3.3).

Anwender der Systematik sind zum einen Entscheidungsträger (z.B. Leitung von Venture Clienting-, Corporate Venturing-, oder Innovationseinheiten). Sie profitieren von einem strukturierten Vorgehen zur Planung oder Optimierung der Venture Clienting Organisation. Zum anderen leistet die Dissertation Mehrwert für Anwender (z. B. Venture Clienting Manager, Problem Owner). Sie werden durch einen Venture Clienting Prozess inklusive Hilfsmittel in ihrer täglichen Arbeit unterstützt. Im Folgenden wird der Beitrag der Dissertation für Anwenderunternehmen je Teillösung erläutert.

Der **Venture Clienting Referenzprozess** basiert auf Erkenntnissen der Literatur sowie Best Practices der Unternehmenspraxis und integriert diese zu einem konsistenten Prozessmodell. Anwenderunternehmen profitieren dabei insbesondere von der hierarchischen Strukturierung und der chronologischen Verknüpfung der Prozessschritte. Dies ermöglicht es Anwenderunternehmen ohne notwendiges Vorwissen den Ablauf des Venture Clienting Prozesses zu verstehen und das Modell systematisch anzuwenden. Zudem unterstützt er sie, von Erkenntnissen anderer Anwender des Venture Client Modells zu profitieren und die eigenen Prozessorganisation zu optimieren.

Die Dissertation stellt eine Übersicht von **Hilfsmitteln** für den Venture Clienting Prozess bereit. Der Mehrwert liegt dabei einerseits in der Zusammenstellung einer durchgängigen, in den Referenzprozess integrierten Prozessunterstützung. Andererseits liefern die Methoden selbst Mehrwert, indem sie die Ergebnisqualität steigern, Abstimmungsaufwände reduzieren oder Entscheidungsfindungsprozesse strukturiert und transparent gestalten. So verbessert beispielsweise die vollständige Definition aller relevanten Scouting-Informationen die Ergebnisqualität, klar und einheitlich beschriebene Problemstellungen reduzieren Abstimmungsaufwände und einheitliche Start-up-Bewertungskriterien optimieren Entscheidungsfindungsprozesse.

Das **Rollenmodell** unterstützt Anwenderunternehmen im Wesentlichen bei der Organisationsplanung, indem es Prozessschritte konsistent bündelt und somit die Komplexität handhabbar macht. Darüber hinaus reduziert die klare Definition von

Verantwortlichkeiten, Aufwände an Prozessschnittstellen und verbessert die bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Die erarbeiteten Rollen-spezifischen Fähigkeiten und Ressourcen dienen etablierten Unternehmen als Grundlage bei der Definition von Anforderungsprofilen bei Neueinstellungen oder Qualifikationsmaßnahmen für bestehende Mitarbeiter.

Die **Archetypen** für die Eingliederung des Venture Clientings in die Primärorganisation bringen Struktur in eine Vielzahl an Gestaltungsmöglichkeiten bei der Eingliederung von Venture Clienting-Einheiten in die Unternehmenshierarchie. Dazugehörigen Vor- und Nachteile machen Gestaltungsalternativen vergleichbar. Die Archetypen versetzen Anwenderunternehmen somit in die Lage, schnell fundierte und kontextabhängige Entscheidungen bei der Einführung des Venture Client Modells oder im Rahmen von Reorganisationsprozessen zu treffen.

Das **Vorgehensmodell** strukturiert den Ablauf der Organisationsplanung und integriert die einzelnen Teillösungen zu einem konsistenten Gesamtkonzept. Somit unterstützt es Anwenderunternehmen, den Mehrwert der Teillösungen systematisch zu erschließen und zur initialen Planung oder Optimierung der Venture Clienting Organisation einzusetzen. Neben der Anwendung des vollumfänglichen Vorgehensmodell besteht darüber hinaus die Möglichkeit, bedarfsgerecht Auszüge des Vorgehens anzuwenden – z. B. mit Fokus auf die Prozessoptimierung.

Fazit: Die Systematik strukturiert das Gesamtsystem der Venture Clienting Organisation und integriert fünf Teillösungen mit tiefgreifendem Organisationswissen. Die Dissertation schafft somit nicht nur Übersicht und ein einheitliches Verständnis, sondern auch eine Grundlage für weiterführende Untersuchung einzelner Elemente und empirischer Zusammenhänge. Zudem stellt die Systematik ein praxisnahes Hilfsmittel zur Schaffung der organisationalen Grundlagen für das Venture Client Modells bereit.

5.3.2 Kritische Reflexion

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass die Systematik sowohl die an sie gestellten Anforderungen erfüllt als auch einen wesentlichen Beitrag zu Forschung und Unternehmenspraxis leistet. Gleichzeitig unterliegen die Ergebnisse jedoch methodischen, inhaltlichen und praktischen Einschränkungen, die im Folgenden erläutert werden.

Methodische Limitationen

Erstens beruht die Dissertation auf der Konsortialforschungsmethode. Somit findet die Datenerhebung und Gestaltung der Artefakte vornehmlich im Rahmen des INNO.VENTURE-Konsortiums statt. Wenngleich darüber hinaus viele Konsortiums-externe Unternehmen eingebunden werden, ist ein Konsortium-bezogener Bias der Forschungsergebnisse nicht auszuschließen.

Zweitens stellen Art und Umfang der Validierung eine Limitation der Systematik dar. Die Validierung ist überwiegend qualitativer Natur. Eine weitreichende quantitative Validierung der Wirksamkeit der entwickelten Teillösungen und des Gesamtartefakts erfolgt nicht. Stattdessen fokussiert die Dissertation die theoretische Diskussion und praktische Anwendung der Teillösungen. Zudem wird das Gesamtartefakt lediglich einmalig zur Optimierung einer bestehenden Venture Clienting Organisation angewendet. Sowohl der Fokus auf die qualitative Validierung sowie die einmalige Anwendung des Gesamtartefakts sind auf den hohen Umfang der Systematik zurückzuführen.

Inhaltliche Limitationen

Drittens betrachtet der Referenzprozess lediglich den operativen Venture Clienting Prozess. Steuerungs- und Support-Prozesse werden nicht modelliert oder mit Hilfsmitteln unterstützt.

Viertens beschränkt sich die Dissertation auf die Planung formaler Aspekte der Organisation. Dies exkludiert informale Beziehungen, die im Sinne der Organisationsgestaltung nicht planbar sind. In der Praxis treten sie in Form informaler Kommunikation, Gruppen, Führer oder Normen in Erscheinung [Vah19, S. 118].

Fünftens fokussiert die Systematik die Organisationsplanung und somit nur einen Ausschnitt des Organisationsgestaltungsprozesses. Die Organisationsimplementierung und das Organisationscontrolling werden nicht unterstützt.

Praktische Limitation

Sechstens setzt die erfolgreiche Anwendung der Systematik die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Veränderungsbereitschaft innerhalb der Organisation voraus. Beispielsweise muss das Unternehmen bereit sein, unternehmensweit bestehende Prozesse, Verantwortlichkeiten in Legal-, IT-, und Einkaufsbereichen für das Venture Clienting anzupassen oder Organisationseinheiten neuanzuordnen. Ist dies nicht der Fall, bleiben die Ergebnisse aus der Anwendung der Systematik lediglich theoretische Überlegungen.

Fazit: Die Ergebnisse der Dissertation sind im Kontext methodischer, inhaltlicher und praktischer Einschränkungen zu interpretieren. Insbesondere ergeben sich Limitationen aus der qualitativen Validierung, der inhaltlichen Fokussierung sowie den Anforderungen an die praktische Umsetzung. Diese beeinflussen die Generalisierbarkeit und die Anwendbarkeit der Systematik.

5.3.3 Zukünftige Forschung

Die zukünftigen Forschungsbedarfe ergeben sich insbesondere aus den inhaltlichen Limitationen. Sie werden in drei Kategorien unterteilt: Prozessorganisation, Aufbauorganisation und

Prozessorganisation

- **Erweiterung des Referenzprozesses:** Bisher fokussiert sich der Referenzprozess ausschließlich auf den operativen Venture Clienting-Prozess. Weiterführende Forschung sollte sich daher mit der Einbindung von Steuerungs- und Serviceprozessen in den Referenzprozess beschäftigen. Auch diese Prozesse sollten zusätzlich durch Hilfsmittel unterstützt werden. Hier bieten sich unter anderem ein KPI-System für Controlling- und Reporting-Aktivitäten oder auch eine Content-Kanal-Matrix zur Systematisierung von Marketing-Aktivitäten an.
- **Berücksichtigung der Start-up-Perspektive:** Die vorliegende Arbeit adressiert etablierte Unternehmen als Anwender. Dementsprechend liegt der Fokus der Problemabgrenzung und Datenerhebung auf der Unternehmensperspektive. Anforderungen von Start-ups an den Referenzprozess werden nur indirekt berücksichtigt. Für zukünftige Forschung bietet sich daher das Potenzial, die Start-up-Perspektive in die Weiterentwicklung des Referenzprozesses einfließen zu lassen.
- **Prozessoptimierung durch KI:** Insbesondere das Start-up-Scouting und -Matching ist für etablierte Unternehmen mit einem hohen Zeit- und Ressourcenaufwand verbunden [GGH24, S. 296]. Der Einsatz von KI bietet das Potenzial zur (Teil-)Automatisierung dieser Prozesse. Ausgehend vom Referenzprozess sollten weitere Forschungsarbeiten darauf abzielen, konkrete Use Cases für den KI-Einsatz zu identifizieren und in anwendbare IT-Lösungen zu überführen.

Aufbauorganisation

- **Erweiterung des Rollenmodells:** Das Rollenmodell basiert auf dem operativen Venture Clienting Prozess. Wie zuvor erläutert, werden Steuerungs- und Serviceprozesse nicht im Detail modelliert. Dementsprechend besteht Potenzial, das existierende Rollenmodell zu detaillieren oder neue Rollen hinzuzufügen.
- **Organisationskultur und Organisationsentwicklung:** Informale Beziehungen innerhalb der Aufbauorganisation werden aufgrund der fehlenden Planbarkeit im Rahmen der Arbeit nicht berücksichtigt. Nichtsdestotrotz ergänzen sie die formalen Beziehungen und sind deshalb von Bedeutung für die Organisation [Vah19, S. 118]. Wenngleich sie sich nicht planen lassen, lassen sie sich durch die Organisationskultur beeinflussen [Vah19, S. 121], [Nic23, S. 99 ff.]. In diesem Zusammenhang berichten Anwenderunternehmen mit verschiedenen Herausforderungen (z. B. Not-invented-here-Syndrom). Die Überwindung dieser Herausforderungen durch die Beeinflussung der Organisationskultur bietet somit Potenzial für zukünftige Forschungsarbeiten.

Übergreifende Integration von Venture Client Modell und Organisationsplanung

- **Integration in den Einführungsprozess des Venture Modells:** Die Organisationsplanung für das Venture Client Modell ist nur ein Ausschnitt der Einführung

des Modells. Erstens stellt die Organisationsplanung selbst einen Ausschnitt des Organisationsgestaltungs-Prozesses dar, der unter anderem die Organisationseinführung als weiteren Schritt umfasst. Darüber hinaus ist die Organisationsgestaltung lediglich ein Teil der Einführung des Venture Client Modells, die aus weiteren Schritten, wie beispielsweise der Strategieentwicklung oder der Einführung von IT-Systemen besteht. Entsprechend ergibt sich weiterer Forschungsbedarf in Bezug auf die Einführung des Venture Client Modells und auf den dahinterliegenden Prozess, in den sich die Organisationsplanung einbettet.

- **Integration in das Venture Clienting Ökosystem:** Abgesehen von der Vernetzung mit den Venture Clients und Einkauf-unterstützenden Bereichen wird die Venture Clienting Organisation weitgehend eigenständig betrachtet. Die Praxis zeigt jedoch wesentliche Schnittmengen mit dem Technologie- und Innovationsmanagement sowie anderen Corporate Venturing-Bereichen [KW20, S. 82]. Beispielsweise sind Start-ups abstrakt betrachtet lediglich Träger von Technologien. Im Push-Fall sucht die Venture Clienting-Einheit somit nach Use Cases für vielversprechende Technologien – eine Aufgabe, die originär im Technologiemanagement verortet ist. Auf der anderen Seite führt die Corporate Venturing-Einheiten aufwendige Due Diligences durch. Eine Aufgabe, für die sich die Durchführung eines Venture Clienting Projekts eignet. Um die Schnittmengen zu identifizieren und somit Synergien zu heben und Redundanzen zu vermeiden, sollte sich die Forschung in Zukunft verstärkt auf die Integration des Venture Client Modells in das Innovationsökosystem konzentrieren.

Fazit: Aus den identifizierten Limitationen ergeben sich vielfältige Ansatzpunkte für zukünftige Forschung. Diese betreffen einerseits die gezielte Erweiterung der Artefakte der Systematik. Andererseits sollte der organisatorische Wandel aus Perspektive der Organisationsentwicklung untersucht und die Integration des Venture Client Modells in das Innovationsökosystem betrachtet werden.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Unter dem Druck gesteigerter Mitarbeitermobilität, vermehrter Verfügbarkeit von Venture Capital, verkürzter Produkt- und Technologielebenszyklen sowie gesteigerter Wissenskomplexität und -dezentralität wenden sich etablierte Unternehmen zunehmend dem Open Innovation-Ansatz zu. Vor diesem Hintergrund genießen vor allem Start-ups große Aufmerksamkeit als Lieferanten innovativer Marktleistungen. Zur Integration der Start-up-Lösungen in die eigenen Marktleistungen, Prozesse und Geschäftsmodelle wenden etablierte Unternehmen zunehmend das Venture Client Modell an. Es bietet für etablierte Unternehmen und Start-ups eine Reihe von Vorteilen.

Trotz des wachsenden Interesses am Venture Client Modell sehen sich etablierte Unternehmen bei dessen Einführung und Anwendung mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert. Ein wesentlicher Teil dieser Herausforderungen entfällt auf die Venture Clienting Organisation. Unternehmen fehlt es an Transparenz hinsichtlich des Ablaufs und der Struktur des Venture Clienting Prozesses sowie anwendungsunterstützender Hilfsmittel. Die Verankerung des Prozesses in der bestehenden Aufbauorganisation erweist sich darüber hinaus aufgrund des fehlenden Lösungswissens als problematisch. Zudem stellt die unternehmensindividuelle Ausgestaltung von Prozess- und Aufbauorganisation des Venture Client Modells eine wesentliche Herausforderung dar.

Als Antwort auf diese Herausforderungen bedarf es einer durchgängigen, methodischen Unterstützung. Es wird Venture Clienting-spezifisches Lösungswissen sowohl für die Prozess- als auch die Aufbauorganisation benötigt. Des Weiteren ist ein Vorgehensmodell notwendig, das die Organisationsplanung für das Venture Client Modell strukturiert und das Lösungswissen einbindet. Dementsprechend werden neun Anforderungen in drei Handlungsfeldern definiert.

Der **Stand der Technik** beleuchtet und untersucht bestehende Ansätze, die für die Organisationsplanung für das Venture Client Modell bzw. für die zuvor gestellten Anforderungen relevant sind.

- Ansätze mit **Lösungswissen für das Venture Client Modell** beschreiben unterschiedliche Venture Clienting Prozesse, vernachlässigen allerdings die detaillierte chronologische und hierarchische Betrachtung. Des Weiteren beschreiben die Ansätze verschiedene, teils vielversprechende anwendungsunterstützende Hilfsmittel. Spezifisches Lösungswissen für die Aufbauorganisation wird mit Ausnahme eines unzureichenden Rollenmodells nur in angrenzenden Domänen (Innovationsmanagement, Corporate Venturing) und nicht explizit für das Venture Client Modell bereitgestellt.
- Die untersuchten Ansätze zu **Organisationsplanung** beschreiben verschiedene prozess-orientierte Vorgehensweisen. Diese berücksichtigen bei der Planung der Aufbauorganisation jedoch nicht alle relevanten Gestaltungsdimensionen.

Aus der Bewertung des Stands der Technik geht hervor, dass kein Ansatz bzw. keine triviale Kombination von Ansätzen existiert, welche die gestellten Anforderungen im vollen Umfang erfüllt. Aus diesem Grund besteht Handlungsbedarf für eine Systematik zur Organisationsplanung für das Venture Client Modell.

Die erarbeitete **Systematik** beinhaltet die folgenden drei Lösungsbausteine:

- **Lösungswissen für die Prozessorganisation des Venture Client Modells:** Es wird ein Venture Clienting Referenzprozess bereitgestellt. Dieser besteht aus sechs Hauptprozessen, 27 Subprozessen und 98 Prozessschritten. Er wird in Form von Prozess-Steckbriefen dokumentiert. In Kombination mit 14 prozess-unterstützenden Hilfsmitteln bietet er Anwenderunternehmen weitreichendes Lösungswissen zur Prozessplanung und -anwendung.
- **Lösungswissen für die Aufbauorganisation des Venture Client Modells:** Für die Aufbauorganisation wird Lösungswissen in Form eines Rollenmodells und von Archetypen zur Eingliederung des Venture Clientings in die Primärorganisation bereitgestellt. Rollen und Archetypen werden auf Steckbriefen festgehalten.
- **Vorgehensmodell:** Das Vorgehensmodell inklusive dazugehöriger Hilfsmittel dient als Leitfaden zur Organisationsplanung für das Venture Client Modell. Im ersten Schritt betrachtet es die Dokumentation der bestehenden strategischen und organisatorischen Ausgangssituation sowie der Rahmenbedingungen der Organisationsplanung. Zweitens erfolgt die Planung der Soll-Organisation, bevor abschließend Maßnahmen zur Erreichung des Zielzustands zeitlich und logisch strukturiert in einer Roadmap dargestellt werden.

Die **Anwendung der Systematik** in einem großen, international agierenden, mittelständischen Unternehmen stellt einerseits deren Praxistauglichkeit unter Beweis. Andererseits zeigt sie, dass sie etablierte Unternehmen befähigt, systematisch die organisatorische Grundlage zur Anwendung des Venture Client Modells zu schaffen und weiterzuentwickeln. Sie unterstützt etablierte Unternehmen somit bei der Integration von Start-up-Lösungen in das Unternehmen zwecks Steigerung von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Darüber hinaus zeigt die **Bewertung der Systematik**, dass sie die gestellten Anforderungen erfüllt und die aus dem Stand der Technik hervorgehenden Forschungslücken schließt.

Zwangsläufig unterliegt die vorliegende Arbeit **Limitationen**. Methodische Limitationen betreffen die primäre Erarbeitung der Ergebnisse im Rahmen des Konsortiums des Forschungsprojekts INNO.VENTURE sowie den Fokus auf eine qualitative Validierung. Inhaltliche resultieren Limitationen aus der Abgrenzung des Forschungsfelds in der Problem-analyse.

Gleichwohl die vorliegende Arbeit die gestellten Anforderungen erfüllt, ergeben sich anknüpfende **Forschungsbedarfe**. Sie resultieren im Wesentlichen aus dem gewählten Fokus der Arbeit und den zugehörigen inhaltlichen Abgrenzungen. Der Forschungsbedarf

liegt in der Weiterentwicklung der Prozess- und Aufbauorganisation für das Venture Client Modells sowie in deren Einbettung in übergeordnete Kontexte.

In Bezug auf die Prozess- und Aufbauorganisation besteht Potenzial, den Referenzprozess durch die Modellierung von Steuerungs- und Support-Prozessen zu erweitern. Entsprechend ist auch das Rollenmodell zu ergänzen. Außerdem sollten die bisher nur indirekt berücksichtigten Prozessanforderungen von Start-ups zur Weiterentwicklung des Referenzprozesses genutzt werden. Ein weiterer Ansatzpunkt stellt der Einsatz von KI zur Optimierung der Prozesseffizienz dar. Bei der Aufbauorganisation gilt es weiterhin informale Strukturen und deren Beeinflussung durch die Veränderung der Organisationskultur zu untersuchen.

Über die isolierte Betrachtung hinaus ergibt sich weiterer Forschungsbedarf aus der Einbettung des Venture Client Modells in den Organisationsgestaltungs- sowie den übergeordneten Einführungsprozess des Venture Client Modells. Zudem zeigen sich in der Praxis enge Schnittstellen zu angrenzenden Bereichen wie dem Technologie- und Innovationsmanagement sowie Corporate Venturing. Die systematische Integration des Venture Client Modells in dieses Innovationsökosystem bietet daher erhebliches Potenzial, um Synergien zu erschließen und Redundanzen zu vermeiden.

Abkürzungsverzeichnis

AN	Arbeitnehmer
AP	Arbeitspaket
BD	Business Development
BR	Betriebsrat
BU	Business Unit
bzw.	beziehungsweise
CDO	Chief Digitalization Officer
CEO	Chief Executive Officer
CRM	Customer Relationship Management
CV	Corporate Venturing
CVC	Corporate Venture Capital
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
ECV	External Corporate Venturing
et al.	et alii/aliae (<i>lat.</i> „und andere“)
etc.	et cetera
F&E	Forschung & Entwicklung
GF	Geschäftsführung
HR	Human Resources
INK	Inkubator
i.O.	in Ordnung
IP	Intellectual Property
KPI	Key Performance Indicator
M&A	Merger & Acquisition
Mio.	Millionen
ML	Marktleistung
MMM	Marktleistungs-Marktsegmente-Matrix
MS	Meilenstein

NDA	Non Disclosure Agreement
n.i.O.	nicht in Ordnung
OE	Organisationseinheit
PE	Prozessentwurf
PO	Projektorganisation
PP	Pilotprojekt
RfP	Request for Proposal
RP	Referenzprozess
SPS	Speicherprogrammierbare Steuerung
SU	Start-up
TP	Teilprojekt
TRL	Technology Readiness Level
UC	Use Cases
VC	Venture Client
VCL	Venture Clienting
VCLM	Venture Client Modell
z. B.	zum Beispiel

Literaturverzeichnis

- [AB01] ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B.: How Entrepreneurial Firms Can Benefit from Alliances with Large Partner. *The Academy of Management Executive*, (15)1, 2001, S. 139-148
- [Ach22-ol] ACHLEITER, A.-K.: Start-up. Unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/start-51332>, Aufgerufen am 13. Juli 2025
- [AEM+21] Achtert, W.; Evidokimova, A.; Heine, M.; Rupp, C.: Positionspapier. Innovation im öffentlichen Sektor. Nationale E-Government Kompetenzzentrum e. V., Berlin, 2021
- [AG16] AMSHOFF, B.; GAUSEMEIER, J.: Prozesse der Strategischen Produktplanung. In: Gausemeier, J.; Ovtcharova, J.; Amshoff, B.; Eckelt, D.; Elstermann, M.; Placzek, M.; Wiedeker, O. (Hrsg.): *Strategische Produktplanung – Adaptierbare Methoden, Prozesse und IT-Werkzeuge für die Planung der Marktleistungen von morgen*. Heinz Nixdorf Institut, Paderborn, 2016, S. 68–75
- [Asm25] ASMAR, L.: Systematik zur frühen Validierung von Marktleistungsideen. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftreihe, Paderborn, 2025
- [BBB+17] BACH, N.; BREM, C.; BUCHHOLZ, W.; PETRY, T.: *Organisation*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, 2017
- [BBK12] BECKER, J.; BERNING, W.; KAHN, D.: Projektmanagement. In: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (Hrsg.): *Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*. Springer Gabler, Berlin, 2012, S. 17-46
- [BC09] BLESSING, L. T.; CHAKRABARTI, A.: *DRM, a Design Research Methodology*. Springer Verlag, London, 2009
- [BCM18] BOGERS, M.; CHESBROUGH, H.; MOEDAS, C.: Open Innovation: Research, Practices and Policies. *California Management Review*, (60)2, 2018, S. 5-16
- [BD01] BECKER, W.; DIETZ, J.: *Netzwerkmitgliedschaft und Innovationsverhalten von neugegründeten und etablierten Unternehmen*, Universität Augsburg, 2001
- [BD12] BLANK, S.; DORF, B.: *The Startup Owner's Manual. The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch Publishing Division, Pescardo, 2012
- [BGD+19] BRIGL, M.; GROSS-SELBECK, S.; DEHNERT, N.; SCHMIEG, F.; SIMON, S.: *After the Honeymoon ends. Making Corporate-Startup Relationships work*. Boston Consulting Group, 2019
- [BH24] BREM, C.; HUF, S.: *Unternehmensorganisation. Struktur- und Verhaltensdimension der Organisationsgestaltung*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, 2024
- [BHH+19] BÖHM, M.; HEIN, A.; HERMES, S.; LURZ, M.; POSZLER, F.; RITTER, A.-C.; SETZKE, D. S.; WELKE, J.; WELPE, I. M.; KRCMAR, H.: *Die Rolle von Startups im Innovationssystem: Eine qualitativ-empirische Untersuchung*. Studien zum deutschen Innovationssystem, No. 12-2019. Experten Kommission Forschung und Innovation (EFI), Berlin, 2019
- [BHM+24] BRUCHHAGE, F.; HAARMANN, L.; MACHON, F.; RABE, M.; KOLDEWEY, C.; KÜHN, A.; DUMITRESCU, R.: *Venture Client Model – Process and methods to identify relevant problems of established companies*. Universitätsbibliothek Paderborn, Paderborn, 2024
- [BK12] BECKER, J.; KAHN, D.: Der Prozess im Fokus. In: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (Hrsg.): *Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*. Springer Gabler, Berlin, 2012, S. 3-16
- [BK13] BROY, M.; KUHRMANN, M.: *Projektorganisation und Management im Software Engineering*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Berlin, 2013

- [BM12] BECKER, J.; MEISE, V.: Strategie und Ordnungsrahmen. In: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (Hrsg.): Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Springer Gabler, Berlin, 2012, S. 113-162
- [BPN+21] BORMANNS, J.; PRIVITERA, M.; NOVO DEVANI, K. R.; ARRAMI, R.: European startup monitor 2020/2021, European Startup Network, 2021
- [Bro25] Brock, J. G.: Systematik zur Leistungssteigerung von Fertigungsprozessen durch Process Mining. Dissertation, Verlagsschriftenreihe des Heinz-Nixdorf-Instituts, Universität Paderborn, 2025
- [Bro22-ol] BROCKHAUS: Systematik (bildungssprachlich). Unter: <https://brockhaus.de/ecs/enzy/article/systematik-bildungssprachlich>, Aufgerufen am 13. Dezember 2022
- [Bro22a-ol] BROCKHAUS: Systematik (Statistik). Unter: <https://brockhaus.de/ecs/enzy/article/systematik-statistik>, Aufgerufen am 13. Dezember 2022
- [BSS+24] BAUMGÄRTNER, L. D.; STOFFREGEN, R.; SOLUK, J.; KAMMERLANDER, N.; GIMMY, G.: Harnessing the innovative potential of start-ups for corporate entrepreneurship in incumbent firms: a study of asymmetric buyer-supplier relationships. R&D Management, (55)3, 2024, 772-794
- [Bun25-ol] BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE: IMPRESSUM. Unter: https://www.dehub.de/typo3conf/ext/dehub/Resources/Public/Images/brand/2024/BMWK_Logo_dehub_Digital_Ecosystems_Germany.svg, Aufgerufen am 14. November 2025
- [BTR25] BORCHERS, P.; TREFFERS, T.; RAJ, S.: About Startup Partnering. A Collection of Expert Articles. In: GLASSDOLLAR (Hrsg.): Impact of Venture Clienting. The first quantitative study on Corporate-Startup partnering., 2025
- [Bät04] BÄTZEL, D.: Methode zur Ermittlung und Bewertung von Strategiealternativen im Kontext Fertigungstechnik. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 141, Paderborn, 2004
- [Cam25a-ol] CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS & ASSESSMENT: Venture. Unter: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/venture>, Aufgerufen am 22. Januar 2025
- [Cam25b-ol] CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS & ASSESSMENT: Client. Unter: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/client>, Aufgerufen am 22. Januar 2025
- [CB13] CHESBROUGH, H.; BRUNSWICKER, S.: Managing Open Innovation in large firms. Fraunhofer Verlag, Stuttgart, 2013
- [CB14] CHESBROUGH, H.; BOGERS, M.: Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation. In: Chesbrough, H.; Vanhaverbeke, W.; West, J.: New Frontiers in Open Innovation, Oxford University Press, 2014, S. 3-28
- [CFS+23] CORVELLO, V.; FELICETTI, A. M.; STEIBER, A.; ALÄNGE, S.: Start-up collaboration units as brokers in Corporate Innovation Ecosystems: A study in the automotive industry. Journal of Innovation & Knowledge, (8)1, 2023
- [Che03] CHESBROUGH, H.: Open Innovation: the New Imperative for Creating and Profiting the Technology, Harvard Business School Press, Boston, 2003
- [Che03-ol] CHESBROUGH, H.: The Era of Open Innovation. Unter: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-era-of-open-innovation>, Aufgerufen am: 02. Dezember.2020
- [Che06] CHESBROUGH, H.: Open Innovation: A new paradigm for understanding Industrial Innovation. In Chesbrough, H.; Vanhaverbeke, W.; West, J.: Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford University Press, Oxford, 2006
- [CPF+25] CAPELLA, F.; TOLIN, G.; FRATTINI, F.; KOTLAR, J.; DI MININ, A.: Corporate Venture Clienting: A Governance Perspective Through the Lens of Stewardship Theory. Creativity and Innovation Management, (34)4, 2025, S. 907-926

- [CSA21] CORVELLO, V.; STEIBER, A.; ALÄNGE, S.: Antecedents, processes and outcomes of collaboration between corporates and start-ups. *Review of Managerial Science*, (17), 2021, S. 129-154
- [CVV+25] COENEN, K.; VON DER WARTH, A. E.; VAN VEEN, L.; WIRSING, E.; STOFFREGEN, R.: Venture Clienting als effektives Vehikel zur Entwicklung nachhaltiger Innovationen/Lösungen. In: Bodemann, M.; Just, V.; Paul, A.; Weber, J. (Hrsg.): *Innovative Nachhaltigkeit oder Nachhaltige Innovationen. Wechselwirkung zwischen Digitalisierung, Technologien und nachhaltiger Unternehmerpraxis*. Springer Gabler Berlin, Heidelberg, Berlin, 2025, S. 127-144
- [Che06] CHESBROUGH, H.: Open Innovation: A new paradigm for understanding Industrial Innovation. In Chesbrough, H.; Vanhaverbeke, W.; West, J.: *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press, Oxford, 2006
- [Dav93] DAVENPORT, T. H.: *Process innovation – Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1993
- [DFH+20] DÖRNER, K.; FLÖTOTTO, M.; HENZ, T.; STRALIN, T.: You can't buy love. Reimagining corporate-startup partnership in the DACH region. McKinsey & Company, 2020
- [DLM+18] DUMAS, M.; LA ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A.: *Fundamentals of Business Process Management*. 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin, 2018
- [DN23] DAHM, M. H.; NOVAK, B.: *Start-up-Kooperationen. Wie etablierte Unternehmen und Start-ups erfolgreich kooperieren können*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, 2023
- [DRS+18] DE FARIA, R. R.; ROMAN, V. B.; SILVA, G.; GOMES VIEIRA, M. V.; MOREIRA GOMES, R. A.: Venture Client: Analysis of the mining lab program. In: *International Association for Management of Technology (IAMOT) 2018 Conference Proceedings*
- [Dru08] DRUMM, H. J.: *Personalwirtschaft*. 6. Auflage, Springer Verlag Berlin-Heidelberg, Berlin, 2008
- [Dud23-ol] DUDEN: Wörterbuch: Unternehmen. Unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Unternehmen>, Aufgerufen am 11. September 2023
- [Dud23a-ol] DUDEN: Wörterbuch: Etabliert. Unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/etabliert>, Aufgerufen am 11. September 2023
- [Dum11] DUMITRESCU, R.: *Entwicklungssystematik zur Integration kognitiver Funktionen in fortschrittliche mechatronische Systeme*. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 286, Paderborn, 2011
- [Ech16] ECHTERHOFF, O.: *Systematik zur Erarbeitung modellbasierter Entwicklungsaufträge*. Dissertation. Verlagsschriftenreihe des Heinz Nixdorf Instituts, Paderborn, 2016
- [Ech18] ECHTERHOFF, B.: *Methodik zur Einführung innovativer Geschäftsmodelle in etablierten Unternehmen*. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 387, Paderborn, 2018
- [Eck15] ECKHARDT, S.: *Messung des Innovations- und Intrapreneurship-Klimas. Eine quantitative - empirische Analyse*. Dissertation, Ludwig-Maximilian-Universität München, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, 2015
- [EMM22] EBEL, F.; MOHR, C.; MUR, S.: Gezieltes Startup-Scouting – der Grundstein für erfolgreiche Kollaboration. In: Weber, J.; Elz, A. (Hrsg.): *Corporate-Startup-Partnerschaft. Innovation durch Kollaboration*. Springer Gabler, Berlin, 2022, S. 263-274
- [Erk16] ERKKO, A.: *Entrepreneurship Support in Europe: Trends and Challenges for EU Policy*. Imperial College Business School, London, 2016
- [ES20] ENKEL, E.; SAGMEISTER, V.: *External corporate venturing as new way to develop dynamic capabilities*. Technovation, (96), 2020

- [ESB+22] ERDSIEK, D.; SACK, R.; BERTSCHEK, I.; BREITHAUPT, P.; LAUER, M.; NIEBEL, T.: Schwerpunktstudie Kooperationen mit digitalen Start-ups. Die Sicht etablierter Unternehmen. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK), Berlin, 2022
- [FGH+20] FRANK, M.; GAUSEMEIER, J.; HENNING-CARDINAL VON WIDDERN, N.; KOLDEWEY, C.; MENZEFRICKE, J. S.; REINHOLD, J.: A Reference Process for the Smart Service Business – Development and practical implications. In: BITRAN, I.; CONN, S.; GERNREICH, C.; HEBER, M.; HUIZINGH, K.R.E.; KOKSHAGINA, O.; TORKKELI, M. (Eds.): Proceedings of the ISPIM Connects Bangkok – Partnering for an Innovative Community. ISPIM Connects, March 1 – 4 2020, Bangkok, Thailand, 2020
- [Fie14] FIEDLER, R.: Organisation kompakt. 3. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, 2014
- [Fra21] FRANK, M.: Systematik zur kompetenzorientierten Organisationsentwicklung für das Smart Service-Geschäft. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 398, Paderborn, 2021
- [Fra12] FROMMHOLZ, G. H.: Local Embeddedness Matters! – A Study of the Meaning of Locality for the Production Process in the Kitchen Furniture Industry in East Westphalia and Lippe. Dissertation, University of Edinbrugh, Edinbrugh, 2012
- [Gai13] GAITANIDES, M.: Prozessorganisation – Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Geschäftsprozessen. 3. Auflage, Vahlers Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Vahlen, München, 2013
- [GCC23-ol] GUTMANN, T.; CHOCHOIEK, C.; CHESBROUGH, H.: Extending Open Innovation: Orchestrating Knowledge Flows from Corporate Venture Capital Investments. Unter: <https://cmr.berkeley.edu/2023/02/65-2-extending-open-innovation-orchestrating-knowledge-flows-from-corporate-venture-capital-investments>. Aufgerufen am 22. Oktober. 2025
- [GC25] GUTMANN, T.; HÜTTENHEIN, C.: Venture Clienting vs. Venture Partnering. Navigating the Corporate-Startup Collaboration Landscape. In: GLASSDOLLAR (Hrsg.): Impact of Venture Clienting. The first quantitative study on Corporate-Startup partnering., 2025
- [GDE+19] GAUSEMEIER, J.; DUMITRESCU, R.; ECHTERFELD, J.; PFÄNDER, T.; STEFFEN, D.; THIELEMANN, F.: Innovationen für die Märkte von morgen – Strategische Planung von Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen. Carl Hanser Verlag, München, 2019
- [GE06] GASSMANN, O.; ENKEL, E.: Open Innovation: Die Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotenzial. In: Zeitschrift Führung + Organisation: ZfO, (75)3, 2006, S. 132-138
- [GGH24] GUTMANN, T.; GREISS, S.; HÜTTENHEIN, C.: Venture Clienting. How to partner with startups to create value. Kogan Page Limited, London/ New York, 2024
- [Gim22] GIMMY, G.: Kaufen statt investieren! Wie Sie mit dem Venture-Client-Modell Start-ups strategisch nutzen. 1. Auflage, Gregor Gimmy, 2022
- [GKS+17-ol] GIMMY, G.; KANBACH, D.; STUBNER, S.; KONIG, A.; ENDERS, A.: What BMW's Corporate VC Offers That Regular Investors Can't. Unter: <https://hbr.org/2017/07/what-bmws-corporate-vc-offers-that-regular-investors-cant>, Aufgerufen am 03. Februar 2024
- [GL22] GUTMANN T.; LANG, C.: Unlocking the magic of corporate -startup collaboration: How to make it work. IEEE Engineering Management Review, (50)2, 2022, S. 19-25
- [GMK+20] GUTMANN, T.; MAAS, C.; KANBACH, D.; STUBNER, S.: Startups in a corporate accelerator: what is satisfying, what is relevant and what can corporates improve? International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, (24)6, 2020, S. 413-442
- [Goo26-ol] GOOGLE IRELAND: Google Scholar. Unter: https://scholar.google.de/scholar?hl=de&as_sdt=0%2C5&q=%22venture+client+model%22&btnG=, Aufgerufen am: 02. April 2026

- [GP14] GAUSEMEIER, J.; PLASS, C.: Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung – Strategien, Geschäftsprozesse und IT-Systeme für die Produktion von morgen. 2. Auflage, Carl Hanser Verlag, München, 2014
- [GPR+20] GROTE, E.-M.; PFEIFER, S. A.; RÖLTGEN, D.; KÜHN, A.; DUMITRESCU, R.: Towards Defining Role Models in Advanced Systems Engineering. In: 2020 IEEE International Symposium on Systems Engineering (ISSE), Wien, 2020
- [GSD25-ol] GIMMY, G.; SCHÄFER, S.; DLUGOSCH, J.: State of Venture Client 2024. A comprehensive snapshot of how companies benefit strategically from startups by adopting their technology. Unter: <https://stateofventureclient.com>, Aufgerufen am 06. Mai 2025
- [GUP+14] GIARDINO, C.; UNTERKALMSTEINER, M.; PATERNOSTER, N.; GORSCHKE, T.; ABRAHMSSON, P.: What Do We Know about Software Development in Startups? IEEE Software, (31)5, S. 28-32, 2014
- [Gut19] Gutmann, T.: Harmonizing corporate venturing modes: an integrative review and research agenda. Management Review Quarterly, (69), Springer Nature, Cham, 2019, S. 121-157
- [Gut23] GUTMANN, T.: Organizational Design Choices for Corporate Incubators. IEEE transactions on Engineering Management, (71), 2023, S. 6218-6232
- [GWL+24] GROTE, E.-M.; WILKE, D.; KOLDEWEY, C.; DUMITRESCU, R.: Roleplaying made easy – A Meta-model for Roles in Systems Engineering. In: 2024 IEEE International Symposium on Systems Engineering (ISSE), Perguia, 2024
- [Gür16] GÜRTLER, M. R.: Situational Open Innovation Enabling Boundary-Spanning Collaboration in Small and Medium-sized Enterprises. Dissertation, Fakultät für Maschinenwesen, Technische Universität München, München, 2016
- [Han55] HANSEN, F.: Konstruktionssystematik – Eine Arbeitsweise für fortschrittliche Konstrukteure. VEB Verlag Technik, Berlin, 2. Auflage, 1955
- [Har14] HARMON, P.: Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals: Third Edition. Morgan Kaufmann, 2014
- [Hel03] HELBIG, R.: Prozessorientierte Unternehmensführung – Eine Konzeption mit Konsequenzen für Unternehmen und Branchen dargestellt an Beispielen aus Dienstleistung und Handel. Betriebswirtschaftliche Studien, Physica-Verlag, Heidelberg, 2003
- [HKD+21] HEMKENTOKRAX, J.-P.; KOLDEWEY, C.; DUMITRESCU, R.; ECKELT, D.; HAARMANN, L.: Die Kraft von Startup-Partnerschaften für das Innovationssystem eines Automobilzulieferers. In: GAUSEMEIER, J.; BAUER, W.; DUMITRESCU, R.: Vorausschau und Technologieplanung. Verlagsschriftreihe des Heinz Nixdorf Instituts, Band 400, 2021, S. 545-574
- [HLL12] HANSMANN, H.; LASKE, M.; LUXEM, R.: Einführung der Prozess – Prozess-Roll-out. In: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (Hrsg.): Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Springer Gabler, Berlin, 2012, S. 229–276
- [HMR+23] HAARMANN, L.; MACHON, F.; RABE, M.; ASMAR, L.; DUMITRESCU, R.: Venture Client Model: A systematic literature review. In: MOREIRA, F.; JAYANTILAL, S.: Proceedings of the 18th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, 18(1), Porto, 2023, S. 345-355
- [HMR+24a] HAARMANN, L.; MACHON, F.; RABE, M.; ASMAR, L.; KÜHN, A.; DUMITRESCU, R.: The Venture Client Model and Its Challenges for Established companies. In: MALMQVIST, J.; CANDI, M.; SAEMUNDSSON, R. J.; BYSTROM, F.; ISAKSSON, O.: Proceedings of NordDesign 2024, Reykjavik, 2024, S. 431-440
- [HMR+24b] HAARMANN, L.; JOBELIUS, J.; MACHON, F.; RABE, M.; KÜHN, A.; DUMITRESCU, R.: Venture Clienting in Corporate practice: What type of established companies are using the Venture Client Model? In: BUISINE, S.; DAVIES, M.: Proceedings of the 19th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, 19(1), Paris, 2024, S. 225-235

- [Hob25] HOBSCHEIDT, D.: Lösungsmuster für die soziotechnische Gestaltung von Industrie 4.0 im Mittelstand. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlags-schriftreihe, Paderborn, 2025
- [HPR15] HYYTINEN, A.; Pajarinen, M.; Rouvinen, P.: Does innovativeness reduce startup survival rates? *Journal of Business Venturing*, (30), S. 564-581, 2015
- [HSS+16] HAUSCHILDT, J.; SALOMO, S.; SCHULTZ, C.; KOCK, A.: *Innovationsmanagement*. 6. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2016
- [Hub94] HUB, H.: *Aufbauorganisation, Ablauforganisation – Einführung in die Betriebsorganisation, Aufgabenanalyse, Aufgabensynthese, Zentralisation, Dezentralisation, Darstellungsmittel, Organisationsformen, Arbeitsabläufe*. Praxis der Unternehmensführung, Springer Fachmedien, Wiesbaden, 1994
- [Isl21] ISLAM, N.: Neue Impulse bei der Entwicklung Digitaler Innovationen durch Polarität. Eine empirische Untersuchung der Zusammenarbeit zwischen etablierten Unternehmen und Startups vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung. Dissertation, Technische Universität Darmstadt, Darmstadt, 2021
- [Its25-ol] IT'S OWL CLUSTERMANAGEMENT: Inside it's OWL: So funktioniert das Venture Client Model (inno.venture). Unter: https://www.youtube.com/watch?v=nL4PogK_OUE, Aufgerufen am: 08. Juli 2025
- [Its25a-ol] IT'S OWL CLUSTERMANAGEMENT: Erfolgsgeschichten. Unter: <https://stratosfare.de>, aufgerufen am 20. Juni 2025
- [Kai13] KAIN, A. S.: Methodik zur Umsetzung der Offenen Produktentwicklung. Dissertation, Fakultät für Maschinenwesen, Technische Universität München, München, 2013
- [KBH+22] KUSTER, J.; BACHMANN, C.; HUBMANN, M.; LIPPMANN, R.; SCHNEIDER, P.: *Handbuch Projektmanagement. Agil – Klassisch – Hybrid*. 5. Auflage, Springer Verlag, Berlin, 2022
- [KCR+23] KOLLINGER, C.; CARDIANO, D. G.; RÖHM, T.; ESKI, S.: *Intrapreneurship – wie Sie Innovationen in etablierten Unternehmen fördern. Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren und praktische Umsetzung*. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, 2023
- [KGC+20] KOLDEWEY, C.; GAUSEMEIER, J.; CHONAN, N.; FRANK, M.; REINHOLD, J.; DUMITRESCU, R.: Aligning Strategy and Structure for Smart Service Businesses in Manufacturing: In: 2020 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD). IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD), November 25 – 27 2020, Marrakech, Morocco, 2020
- [Kin21] KINSKI, A.: Buyer-Supplier relationships between established firms and startups from a procurement perspective. Dissertation, Universität Mannheim, Mannheim, 2021
- [KNM20] KRETSCHMAR, D.; NIEMANN, J.; MÜLLER, F.: Spin-off Strategies of Established Companies Due to Digitalization and Disruption. In: YILMAZ, M.; NIEMANN, J.; CLARKE, P.; MESSNARZ, R.: *Systems, Software and Services Process Improvement*. 27th Conference, Proceedings of EuroSPI 2020, Düsseldorf, (1251), Springer International Publishing, Cham, 2020, S. 772-782
- [Kol21] KOLDEWEY, C.: Systematik zur Entwicklung von Smart Service-Strategien im produzierenden Gewerbe. Dissertation, Verlagsschriftenreihe des Heinz-Nixdorf-Instituts, Band 399, Universität Paderborn, 2021
- [Kur19] KURPUJWEIT, S.: *Managing Asymmetric Buyer-Supplier Relationships Between Established Firms and New Ventures*. Dissertation, ETH Zürich, Zürich, 2019
- [KV12] KUGELER, M.; VIETING, M.: Gestaltung einer prozessorientierten Aufbauorganisation. In: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (Hrsg.): *Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*. Springer Gabler, Berlin, 2012, S. 229–276

- [KW20] KURPUJWEIT, S.; WAGNER, S. M.: Startup Supplier Program: A New Model for Managing Corporate-Startup Partnerships. *California Management Review*, (62)3, 2020, S. 64-85
- [Lin09] LINDEMANN, U.: Methodische Entwicklung technischer Produkte. Methoden flexibel und situationsgerecht anwenden. 3. Auflage, Springer Verlag Berlin Heidelberg, Berlin, 2009
- [LK15] LOSCHER, G.; KAISER, S.: Organisationale Archetypen von Professional Service Firms. *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, (44)1, 2015, S. 124-132
- [LL06] LECOINTRE, G.; LE GUYADER, H.: Biosystematik – Alle Organismen im Überblick. Springer, Berlin, Heidelberg, 2006
- [LML19] LAUFF, C.; MENOLD, J.; WOOD, K. L.: Prototyping Canvas: Design Tool for Planning Purposeful Prototypes, In: Wartack, S.; Schleich, B.: *Proceedings of the 22nd Design Society International Conference on Engineering Design*, (1), 2019, S. 1563-1572
- [Lö22] LÖHER, J.: Motive der Zusammenarbeit zwischen etabliertem Unternehmen und Start-ups. In: Weber, J.; Elz, A. (Hrsg.): *Corporate-Startup-Partnerschaft. Innovation durch Kollaboration*. Springer Gabler, Berlin, 2022, S. 9-20
- [Lud19] LUDAT, J.: *Essays on Corporate Venture Capital*. Dissertation, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität München, München, 2019
- [Mar20] MAREK, D.: *Organisationsdesign – Ein Vorgehensmodell für Unternehmen in der neuen Arbeitswelt*. 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2020
- [MHR+23] MACHON F.; HAARMANN, L.; RABE, M.; DUMITRESCU, D.; BIERBÜSSE, M.; TACK, M.; HANKE, R.; KINDER, D.: Mehr Innovationen durch Venture Clienting – Fallstudie zur Initiative „Stratosfare“. In: GAUSEMEIER, J.; BAUER, W.; DUMITRESCU, R.: *Vorausschau und Technologieplanung*. Verlagsschriftreihe des Heinz Nixdorf Instituts, Band 413, 2023, S. 101-123
- [MRV10] MENDLING, J.; REIJERS, H. A.; VAN DER AALST, W. M. P.: Seven Process Modeling Guidelines (7PMG). *Information and Software Technology*, (52)2, 2010, S. 127-136
- [MW21] MÜLLER, H.: *Unternehmensführung. Strategie – Management – Praxis*. 4. Auflage, Walter de Gruyter, Berlin/ Boston, 2021
- [MWK23] Mais, B.; Weiss, L.; Kanbach, D.: *Performing Open Innovation through Strategic Venture Clienting: A Guiding Principles Framework*. XXXIV ISPIM Innovation Conference, Ljubljana, 2023
- [Nag17] NAGEL, R.: *Organisationsdesign. Modelle und Methoden für Berater und Entscheider*. 2. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2017
- [Nic23] NICOLAI, C.: *Betriebliche Organisation*. 4. Auflage, wisu-Texte Band 8421, UVK Verlag, Konstanz München, 2023
- [NVM13] NICKERSON, R. C.; VARSHNEY, U.; MUNTERMANN, J.: A method for taxonomy development and its application in information systems. *European Journal of Information Systems*, (22), 2013, S. 336-359
- [Nyr25a-ol] NYRIS: WAGO. Unter: <https://de.nyris.io/our-customers/wago>, Aufgerufen am: 23. Mai 2025
- [Nyr25b-ol] NYRIS: Search Suite für Ersatzteile. Unter: <https://de.nyris.io/products/spare-parts-search-suite>, aufgerufen am 23. Mai 2025
- [Nyr25c-ol] NYRIS: Success Stories. Unter: <https://de.nyris.io/success-stories>, Aufgerufen am 23. Mai 2025
- [Oeh16] OEHLRICH, M.: *Organisation. Organisationsgestaltung, Principal-Agent-Theorie und Wandel von Organisationen*. 1. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2016
- [One21] ONETTI, A.: Turning Open Innovation into practice: trends in European corporates. *Journal of Business Strategy*, (42)1, 2021, S. 51-58

- [OP10] OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.: Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley & Sons, Hoboken, 2010
- [Opi09] OPITZ, M.: Organisation integrierter Dienstleistungsinnovationssysteme – Ein rollenbasiertes Rahmenkonzept. Gabler Edition Wissenschaft, Gabler Verlag / GWV Fachverlage, Wiesbaden, 2009
- [ÖO10] ÖSTERLE, H.; OTTO, B.: Consortium Research. A Method for Researchers-Practitioner Collaboration in Design-Oriented IS Research. Business & Information Systems Engineering, (2), 2010, S. 283-293
- [PAA+17] PRATS, M. J.; AMIGO, P.; AMETLER, X.; BATLE, A.: Corporate Venturing: Achieving Profitable Growth Through Startups, IESE Business School, 2017
- [Pet19] PETER, L.: Kollaboration zwischen Grossunternehmen und Startups. Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen, 2019
- [Pet19a] PETER, L.: Gestaltungsbereiche für Grossunternehmen zur Kollaboration mit Startups: Das Startup-Collaboration-Model. Die Unternehmung, (73)3, 2019, S. 193-212
- [PKR21] Pfaff, F.; Kubisch, J.; Rapp, S.; Albers, A.: Characterizing Product Development Processes in Start-ups – an Empirical Study. ISPIM Innovation Conference, Berlin, 2021
- [PSM+19] PRATS, M. J.; SIOTA, J.; MARTINEZ-MOCHE, I.; MARITNEZ, Y.: Open Innovation. Increasing Your Corporate Venturing Speed While Reducing the Cost. IESE Business School & BeRe-public, 2019
- [Rei19] REINEMANN, H.: Mittelstandsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis, 2. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden 2019
- [RLC23] RUFO, G.; LAZARIIA, N.; CHATBURN, L.: Global Cleantech Innovation Programme (GCIP). Global Framework for Cleantech Ecosystem Actors. United Nations Industrial Development Organization, 2023
- [Röl21] RÖLTGEN, D.: Systematik zur strategischen Planung von Augmented Reality für das Produkt-Service-Geschäft. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Paderborn, 2021
- [RSD12] ROSEMAN M.; SCHWEGMANN, A.; DELFMANN, P.: Vorbereitung der Prozessmodellierung. In: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (Hrsg.): Prozessmanagement – Ein Leitfadens zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Springer Gabler, Berlin, 2012, S. 47-109
- [SAA23] SHAHZILEH, Z. H.; AGHDASI, M.; ALBADVI, A.: Collaboration of an Established Company with Startups: A Funnel-Shaped framework. In: KNAPCIKOVA, L.; ZOHREHVANDI, S. (Hrsg.): 9th International Conference on Mobility, IoT and Smart Cities. Springer Nature Switzerland, Cham, 2023
- [SAR+20] SIOTA, J.; ALUNNI, A.; RIVEROS-CHACON, P.; WILSON, M.; KARLSSON DINNETZ, M.: Corporate Venturing. Insights for European Leaders in Government, University and Industry. Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020
- [SB12] SCHUH, G.; BENDER, S. D.: Strategisches Innovationsmanagement. In: SCHUH, G. (Hrsg.): Innovationsmanagement. Handbuch Produktion und Management 3., 2. Auflage, Springer-Verlag Berlin-Heidelberg, Berlin, 2012, S. 17-56
- [SCG+16] SPENDER, J.-C.; CORVELLO, V.; GRIMALDI, M.; RIPPA, P.: Startups and open innovation: a review of the literature. European Journal of Innovation Management, (20)1, 2016, S. 4-30
- [Sch05] SCHULTE-ZURHAUSEN, M.: Organisation. 4. Auflage, Vahlen, München, 2005
- [Sch13] SCHULTE-ZURHAUSEN, M.: Organisation. 6. Auflage, Vahlen, München, 2013
- [Sch18] SCHNEIDER, M.: Spezifikationstechnik zur Beschreibung und Analyse von Wertschöpfungssystemen. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 386, Paderborn, 2018

- [Sch21] SCHULTE, M. F.: Corporate Innovation: An Analysis of German Corporate-Startup-Cooperation and Corporate Venture Capital. Dissertation, Fakultät VII – Wirtschaft und Management, Technische Universität Berlin, Berlin, 2021
- [Sch99] SCHEER, A.-W.: ARIS - House of Engineering – Konzept zur Beschreibung und Ausführung von Referenzmodellen. In: BECKER, J.; ROSEMAN, M.; SCHÜTTE, R. (Hrsg.): Referenzmodellierung – State-of-the-Art und Entwicklungsperspektiven. Physica-Verlag, Heidelberg, 1999, S. 2–21
- [SEL12] SCHUH, G.; EVERSHEIM, W.; LENDERS, M.: Produktplanung. In: SCHUH, G. (Hrsg.): Innovationsmanagement. Handbuch Produktion und Management 3., 2. Auflage, Springer-Verlag Berlin-Heidelberg, Berlin, 2012, S. 57-113
- [Sel21] SELIG, C. J.: Understanding the heterogeneity of corporate entrepreneurship programs. Universität Leiden, Leiden, 2021
- [SG24] SCHREYÖGG, G.; GEIGER, D.: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 7. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2024
- [SH18] SCHÖLL, L.; HIRTE, R.: Incubation in Multinational Corporations. How to Enhance the Flow of Resources Between Key Stakeholders. IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC), 2018
- [Sim18] SIMON, F.: External knowledge sourcing from startups: A analysis of the pre-collaboration phase
- [SJ20] SCHMIDT, S.; JANZON, M.: Der Organisations-Shift. Evolution und Transformation Ihres Unternehmens. 1. Auflage, Schäffler-Poeschel Verlag, Stuttgart 2020
- [SK20] SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 8. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, 2020
- [SL03] SCHWEGEMANN, A.; LASKE, M.: As-is Modeling and Process Analysis. In: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (Eds.): Process Management – A Guide for the Design of Business Processes. Springer, Berlin, 2003, pp. 107–134
- [SL12] SCHWEGMANN, A.; LASKE, M.: Ist modellierung und Istanalyse. In: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (Hrsg.): Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Springer Gabler, Berlin, 2012, S. 165-192
- [SSK13] STEINMANN, H.; SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, 2013
- [SS12] SPECK, M.; SCHNETGÖKE, N.: Sollmodellierung und Prozessoptimierung. In: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (Hrsg.): Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Springer Gabler, Berlin, 2012, S. 195-228
- [SSR22] SCHUH, G.; STUDERUS, B.; ROHRMANN, A.: Description Approach for the Transfer of Competencies and Resources in Collaborations Between Corporates and Deep Tech Startups. Journal of Production Systems and Logistics. (2)7, 2022
- [Sto25] STOFFREGEN, R.: DB Schenker STARTUp terminal: A Case Study of Successful Corporate-Startup Collaboration and Why it Matters. In: DAMBERG, S.; LUCIUS, Z. K.; BLENSKI, B.: Holistic Innovation. The Next Generation of Innovation Management? Springer Nature Switzerland, Cham, 2025, S. 115-131
- [SV18] SCHIFFERER, S.; VON REITZENSTEIN, B.: Tools und Instrumente der Organisationsentwicklung – Erfolgreiche Umsetzung von Organisationsprojekten. Springer Gabler, Berlin, 2018
- [SWG24] SCHIMPF, S.; WEBER, H.; GERLACH, T.: Enabling radical and potentially disruptive innovations through interdisciplinarity: challenges and practices in industrial companies. Journal of Innovation and Entrepreneurship, (13)45, 2024

- [SZ20] SKAWINSKA, E.; ZALEWSKI, R. I.: Success Factors of Startups in the EU—A Comparative Study, Sustainability, (12)19, 2020
- [TBJ20] THOMPSON, N.; BONNET, D.; JABALLAH, S.: Lifting the lid on corporate innovation in the digital age. Capgemini, 2020
- [The18] THE WORLD BANK: Tech Startup Ecosystem in West Bank and Gaza. Findings and recommendations. Washington, 2018
- [Vah19] VAHS, D.: Organisation – Ein Lehr- und Managementbuch. 10. Auflage, Lehrbuch, 2019
- [VB15] VAHS, D.; BREM, A.: Innovationsmanagement – Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung. 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2015
- [VDV+09] VAN DE VRANDE, V.; DE JONG; VANHAVERBEKE, W.; DE ROCHEMONT, M.: Open Innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. Technovation, (29), 2009, S. 423-437
- [Ver19] VEREIN DEUTSCHER INGENIEURE: Entwicklung technischer Produkte und Systeme. Modell der Produktentwicklung. VDI 2221, Beuth Verlag, Berlin, 2019
- [VKK+21] VEIT, P.; KRAMER, A.; KANBACH, D.; STUBNER, S.: Revising the taxonomy of corporate accelerators: moving forward towards an evolutionary perspective. International Journal of Entrepreneurial Venturing, (13)1, 2021, S. 568-599
- [VLD+20] VALENCA, G.; LACERDA, N.; DE SOUZA, C. R. B.; GAMA, K.: A Systematic Mapping Study on the Organisation of Corporate Hackathons. 46 th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications (SEAA), Protoroz, S. 421-428
- [VSS+21] VAN DER MEER, R. J.; SELIG, C. J.; STETTINA, C. J.: Innovation Labs: A Taxonomy of Four Different Types. IEEE International Conference on Engineering Technology and Innovation (ICE/ITMC), 2021
- [WG19] WEBER, U.; GESING, S.: Feelgood-Management. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, 2019
- [WC15] WEIBLEN, T.; CHESBROUGH, H. W.: Engaging with startups to Enhance Corporate Innovation. California Management Review, (57)2, 2015, S. 66-90
- [WSP17] WROBEL, M.; SCHILDHAUER, T.; PREIB, K.: Kooperationen zwischen Startups und Mittelstand. Learn. Match. Partner. Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft, Berlin, 2017
- [WSV+14] WEST, J.; SALTER, A.; VANHAVERBEKE, W.; CHESBROUGH, H.: Open Innovation: The next decade. Research Policy, (43), 2014, S. 805-811

Studentische Arbeiten

Die nachstehend aufgeführte studentische Arbeit wurde im Kontext der vorliegenden Dissertation am Lehrstuhl für Automation und Computer Science der Hochschule Harz angefertigt. Die Definition der Zielsetzung, die Bearbeitung sowie die Auswertung, Interpretation und Visualisierung von Ergebnissen erfolgten unter wissenschaftlicher Anleitung von Lennard Haarmann. Die erzielten Ergebnisse sind zum Teil in die Dissertation eingeflossen.

- [JHS23] JILKA, N; HAARMANN, L. (Betreuer); SCHALLER, P. D.: Process Development of Need Identification, Scouting, and Matching for the Venture Client Model. Hochschule Harz, Lehrstuhl für Automation und Computer Science, unveröffentlichte Masterarbeit, 2023

Anhang

Inhaltsverzeichnis	Seite
A1 Ergänzungen zur Einleitung	1
A1.1 Struktur des Konsortial-Forschungsprojekts	1
A1.2 Bedeutung der Arbeit für den Stand der Forschung	2
A2 Ergänzungen zur Problemanalyse.....	2
A2.1 Merkmale von etablierten Unternehmen.....	2
A2.2 Merkmale von Start-ups	4
A2.3 Merkmale des Venture Client Modells	5
A2.4 Praxisbeispiel eines Venture Clienting-Projekts	6
A2.5 Eigenschaften von Start-ups und etablierten Unternehmen	7
A3 Ergänzungen zur Systematik.....	8
A3.1 Anforderungen an den Referenzprozess	8
A3.2 Interviewpartner zur Referenzprozess-Entwicklung.....	10
A3.3 Venture Clienting Referenzprozess-Steckbriefe	10
A3.4 Scouting-Methoden	45
A3.5 Start-up-Steckbrief.....	53
A3.6 Rollen-Steckbriefe	53
A3.7 Fähigkeiten für das Venture Clienting.....	61
A3.8 Ressourcen für das Venture Clienting	63
A3.9 Fähigkeiten und Ressourcen der Rollen.....	65
A3.10 Interviewpartner der Taxonomie-Erstellung.....	72
A3.11 Taxonomie-Erstellung	73
A3.12 Archetypen-Erstellung	74
A3.13 Archetypen der Primärorganisation	76
A3.14 Koordinationsmechanismus-Steckbriefe	83

A1 Ergänzungen zur Einleitung

In diesem Abschnitt werden Ergänzungen zur Einleitung (siehe Abschnitt 1) präsentiert.

A1.1 Struktur des Konsortial-Forschungsprojekts

Die Struktur des der Arbeit zugrundeliegende Konsortialforschungsprojekts wird in Bild A-1 dargestellt. Die Erarbeitung der Ergebnisse fand im Wesentlichen im Rahmen von Teilprojekt 4 statt. Die Validierung und Erprobung erfolgt in Teilprojekt 6.

TP 1 Grundlagen des Venture Client Modells				
AP 1.1	Konzepte und Wirkprinzipien des VCLM	AP 1.2	Erfolgsfaktoren der Start-up Kooperation	
AP 1.3	Cross-Industry Start-up Scouting	AP 1.4	Erfolgswirkung von Start-up Kooperationen	
TP 2 Technologietransfer mithilfe des Venture Client Modells				
AP 2.1	Anforderungsanalyse an den Technologietransfer	AP 2.2	Rahmenwerk für das Venture Client Modell in Clustern	
AP 2.3	Konzept zur Software-Unterstützung			
TP 3 Zusammenspiel VCLM & Innovationsstrategien		TP 4 Bausteine des VCLM-Innovationsmanagements		
AP 3.1	Taxonomie von Innovationsstrategien	AP 4.1	Einflüsse des VCLM auf die Unternehmensorganisation	
AP 3.2	Archetypische Innovationsstrategien	AP 4.2	Bausteine für die Aufbauorganisation	
AP 3.3	Eignung & Integration des VCLM für Innovationsstrategien	AP 4.3	Bausteine für die Ablauforganisation	
TP5 Transformation des Innovationsmanagements				
AP 5.1	Reifegradmodell			
AP 5.2	Zielbildentwicklung			
AP 5.3	Transformationsplanung			
TP 6 Erprobung und Validierung				
AP 6.1	Miele		AP 6.2 Wago	
TP 7 Projektmanagement und Transfer				
AP 7.1	Projektkoordination	AP 7.2	Begleitkreis, Veranstaltungsreihe	
AP 7.3	Projektmarketing Podcast und Erklärvideo		AP 7.4	Wissenschaftliche Publikationen

Bild A-1: Struktur des Konsortial-Forschungsprojekts

A1.2 Bedeutung der Arbeit für den Stand der Forschung

Bild A-2 stellt die Ergebnisse der Suche nach dem „Venture Client Model“ in der Datenbank GOOGLE SCHOLAR dar. Die ersten vier Ergebnisse sind im Rahmen der vorliegenden Arbeit entstanden. Dies unterstreicht die Bedeutung der Arbeit für den Stand der Forschung.

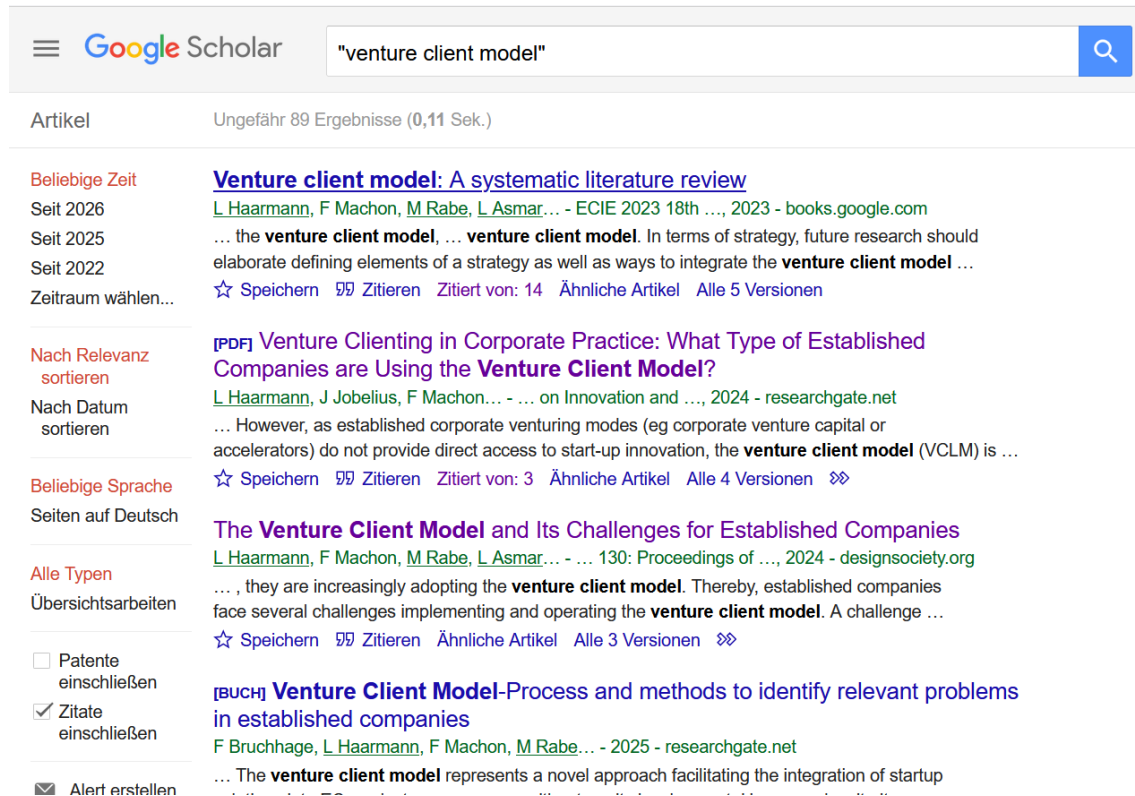


Bild A-2: Suchergebnisse für den Begriff "Venture Client Model" in GOOGLE SCHOLAR [Goo26-ol]

A2 Ergänzungen zur Problemanalyse

In diesem Abschnitt werden Ergänzungen zur Problemanalyse (siehe Abschnitt 2) präsentiert. Die Reihenfolge folgt dem Aufbau der Arbeit.

A2.1 Merkmale von etablierten Unternehmen

In Bild A-3 Merkmale unterschiedlicher Definitionen von etablierten Unternehmen dargestellt.

Mit einem „X“ sind diejenigen Merkmale gekennzeichnet, die vom jeweiligen Autor direkt genannt werden. Mit einem „(X)“ sind indirekt genannte Merkmale gekennzeichnet. DAHM & NOVAK definieren ein etabliertes Unternehmen beispielsweise als ein Unternehmen, das mehr als 50 Mitarbeiter beschäftigt, länger als zehn Jahre am Markt agiert und bereits mehrere Jahre stetige Umsätze generiert [DN23, S. 2]. Dieser Definition lassen

sich somit indirekt die Merkmale „etabliertes Geschäftsmodell“, „etablierte Marktposition“ sowie entsprechend der Ausführungen in Abschnitt 2.1.2 „Ende des Unternehmenslebenszyklus“ zuschreiben.

		Merkmale					
		Ende des Unternehmenslebenszyklus	Hohes Unternehmensalter	Hohe Unternehmensgröße	Etabliertes Geschäftsmodell	Etablierte Marktposition	Gefestigte Unternehmensstrukturen
Autor	ASMAR [ASM25, S. 26]	X					
	BECKER & DIETZ [BD01, S. 4]		X				
	DAHM & NOVAK [DN23, S. 2]	(X)	X	X	(X)	(X)	
	ECHTERHOFF [Ech18, S. 26]				X		
	ECKARDT [Eck15, S. 21]			X			X
	FROMMHOLZ [Fro12, S. 31]			X		X	
	ISLAM [Isl21, S. 32]	X					
	KINSKI [Kin21, S. 3]	(X)	X		X		
	SHAHZILEH ET AL. [SAA23, S. 21]				X		
	KOLLINGER ET AL. [KCR+23, S. 11]	(X)	X			X	
	KRETSCHMAR ET AL. [KNM20, S. 774]	(X)	X		X		
	REINEMANN [Rei19, S. 169]	X					
	SCHUH ET AL. [SSR22, S. 3]	X			X		
	WEBER & GESING [WG19, S. 20]	X					
Anteil der Nennungen (in %)		64	35	21	43	21	7

Bild A-3: Von der Literatur genannte Merkmale etablierter Unternehmen

A2.2 Merkmale von Start-ups

Die Identifikation charakteristischer Merkmale von Start-ups (siehe Bild A-4) erfolgt wie in Anhang A2.1 beschrieben.

		Merkmale									
		Anfang des Unter- nehmenslebenszyklus	Geringes Unternehmensalter	Geringe Unternehmensgröße	Wagniskapital- finanzierung	Innovatives Geschäftsmodell	Innovative Marktleistungen	Hohe R&D-Investitionen	Starkes Wachstum	Unternehmens- unabhängigkeit	Gründerteam (>= 2 Personen)
Autor	ACHLEITNER [Ach-ol22]	X	X		X	(X)	(X)				
	BORMANS ET AL. [BPN+21, S. 5]		X			X	X		X		
	CORVELLO ET AL. [CSA21, S. 4]	X									
	ERKKO [Erk16, S. 8]		X					X	X	X	
	GAUSEMEIER ET AL. [GDE+19, S. 370]	X				(X)	(X)		X		
	GIARDINO ET AL. [GUP+14, S. 1]		X	X		(X)					
	HYYTINEN ET AL. [HPR15, S. 1]	X									
	LÖHER [Löh22, S. 11]	X				(X)	(X)				
	SCHUH ET AL. [SSR22, S. 4]		X			X			(X)		
	SIMON [Sim18, S. 2]		X								
	SKAWINSKA & ZALEWSKI [SZ20, S. 6]		X	X		X	(X)	(X)	X	X	
	THE WORLD BANK [The18, S. V]	(X)	(X)						X		
	WROBEL ET AL. [WSP17, S. 13]		X		X	X	X		X		X
	ZAREMBA ET AL. [ZBW, S. 42]		X								
Anteil der Nennungen (in %)		43	71	14	14	57	43	14	50	14	14

Bild A-4: Von der Literatur genannte Merkmale von Start-ups

A2.3 Merkmale des Venture Client Modells

Die Identifikation charakteristischer Merkmale des Venture Client Modells (siehe Bild A-5) erfolgt wie in Anhang A2.1 beschrieben.

		Merkmale				
		Kunden-Liefenan- ten-Beziehung	Strategischer Mehrwert	Geschäfts- integration	Kein Equity- Investment	Pilotprojekt
Autoren	BAUMGÄRTNER ET AL. [BSS+24, S. 773 f.]	X	X	X	X	
	CAPELLA ET AL. [CPF+25, S. 1 ff.]	X			X	(X)
	DE FARIA [DRS+18, S. 5]	X		X		
	GIMMY ET AL. [GKS+17-ol]	X	X	X	X	X
	GUTMANN [Gut19, S. 132]	X		X	X	
	GUTMANN ET AL. [GMK+20, S. 418 ff.]	X	(X)	X	X	X
	GUTMANN ET AL. [GGH24, S. 29, 63 ff.]	X	X	X	X	
	HAARMANN ET AL. [HMR+23, S. 346]	X	X	X	X	X
	HAARMANN ET AL. [HMR+24a, S. 432]	X	X	X	X	X
	HAARMANN ET AL. [HMR+24b, S. 226]	X	X	X	X	X
	MACHON ET AL. [MHR+23, S. 108]	X	X	X	X	X
	MAISS ET AL. [MWK23, S. 3]	X	X	X	X	
	VEIT ET AL. [VVK+21, S. 585 f.]	X	X			X
Anteil der Nennungen (in %)		100	77	85	85	54

Bild A-5: Von der Literatur genannte Merkmale des Venture Client Modells

A2.4 Praxisbeispiel eines Venture Clienting-Projekts

In diesem Abschnitt ein Praxisbeispiel für das Venture Client Modells vorgestellt. Dazu werden die Problemstellung des etablierten Unternehmens WAGO, die Lösung des Start-ups NYRIS und das gemeinsame Pilotprojekt beschrieben.

Problemstellung: Als Anbieter von Komponenten für die Elektro- und Automatisierungsindustrie verfügt WAGO über ein Produktportfolio von etwa 25.000 Komponenten. Das Aufrufen von Produktdatenblättern oder das Nachbestellen einzelner Komponenten ist für die WAGO-Kunden (z. B. Elektriker oder Endkunden) oftmals kompliziert. Zunächst müssen sie die charakterisierenden Merkmale der Komponente (z. B. Komponentenbezeichnung, Leiterquerschnitt, Leiteranzahl, Farbe) auf der Komponente ablesen. Anschließend muss die WAGO-Website aufgerufen und die identifizierten Merkmale müssen in die Suche eingegeben werden. Danach muss aus mehreren Komponenten, die den eingegebenen Merkmalen entsprechen, die passende Komponente ausgewählt werden. Zum Schluss können Kunden Datenblätter aufrufen oder Komponenten nachbestellen. Dieser Prozess gestaltet sich für Kunden als langwierig und fehleranfällig. WAGO hat es sich deshalb zum Ziel gesetzt, die Komponentenidentifikation einfacher zu gestalten. Problematisch ist dabei, dass viele WAGO-Komponenten zu klein sind, um sie mit Seriennummern, Bar- oder QR-Codes zu bedrucken. Deshalb ist WAGO auf der Suche nach neuen technischen Lösungen zur einfachen Identifikation von (kleinen) Komponenten. [Nyr25a-ol], [Its25-ol], [Its25a-ol]

Start-up-Lösung: Das Start-up NYRIS bietet seinen Kunden eine KI-basierte Lösung zur visuellen Suche von Komponenten. Sie baut auf synthetischen Daten (z. B. CAD-Daten) oder Fototaufnahmen auf und ist per API an Websites oder Apps anbindbar. Darüber hinaus ermöglicht Lösung die Verwaltung, Überwachung und Optimierung der Suche über ein eigenes Portal. Kunden sind neben WAGO unter anderem Unternehmen wie IKEA, DMG MORI, HORNBACH oder TRUMPF. [Nyr25b-ol], [Nyr25c-ol]

Pilotprojekt: Im Rahmen des Pilotprojekts wird die technische Machbarkeit der Komponentenidentifikation mit Hilfe der NYRIS-Lösung überprüft. Neben der Anforderung, dass die Lösung die sichere Identifikation der WAGO-Komponenten ermöglichen soll, ist noch eine weitere Anforderung von zentraler Bedeutung: Das Anlernen der KI-basierten Lösung muss mit wenig Aufwand realisierbar sein. Sollten pro Artikel z. B. 20 Bilder aus unterschiedlichen Perspektiven zum Training der KI benötigt werden, so müssten für die Erkennung der 25.000 Artikel rund 500.000 Fotos der Komponenten gemacht und zum Training genutzt werden. Dementsprechend werden von WAGO für ausgewählte Komponenten je zwei bis drei Fotos zur Verfügung gestellt, anhand derer NYRIS ihre KI trainiert. Die Tests zeigen, dass die trainierte Lösung die Komponenten anhand weiterer Fotos mit einer Genauigkeit von bis zu 90% erkennen konnte. Im Gegenzug für die erbrachte Leistung wird NYRIS von WAGO bezahlt. Heute ist NYRIS Standard-Lieferant bei WAGO. Die Lösung ist in die WAGO-App integriert und für Kunden verfügbar. [Its25-ol]

A2.5 Eigenschaften von Start-ups und etablierten Unternehmen

Start-ups und etablierte Unternehmen unterscheiden sich grundsätzlich hinsichtlich ihrer Eigenschaften:

- 1) **Geschäft:** Unterscheidend sind die Eigenschaften „Geschäftsfokus“, „Wachstum“, „Innovationshöhe“ sowie „Marktleistungs- und Geschäftsmodellreife“. **Start-ups** fokussieren sich auf die Entwicklung von neuem Geschäft mit starkem Wachstum [WC15, S. 1], [WSP17, S. 16], [Sim18, S. 3], [BNP+21, S. 5]. Dafür greifen sie auf Marktleistungs- oder Geschäftsmodellinnovationen mit radikalerem Charakter aber gleichzeitig geringerer Reife zurück [Kur19, S. 17], [Pet19, S. 37] [BNP+21, S. 5]. **Etablierte Unternehmen** fokussieren sich vornehmlich auf die Verteidigung ihres Kerngeschäfts. Das Wachstumspotenzial ist dadurch beschränkt. Ihre Marktleistungen und Geschäftsmodelle weisen einen hohen Reifegrad auf, werden jedoch nur inkrementell weiterentwickelt. [WSP17, S. 16], [Kin21, S. 2], [Löh22, S. 12]
- 2) **Ressourcen:** Unterscheidende Merkmale sind „finanzielle, intellektuelle, personelle, und physische Ressourcen“ [OP10, S. 35]. **Startups** sind mit begrenzten Ressourcen ausgestattet [SCG16+, S. 1], [BHH+19, S. 10]. Das zur Verfügung stehende Kapital ist aufgrund der nicht vorhanden oder mangelnden Geschäftsrentabilität begrenzt [SCG+16, S. 1], [BHH+19, S. 10], [Kin21, S. 14], [PKR21, S. 12], [SSR22, S. 4], [Löh22, S. 12]. Trotz des Spezialwissens in Bezug auf spezifische Technologien, mangelt es Start-ups an breiten intellektuellen Ressourcen (z. B. Fertigung) [Kin21, S. 2]. Marktwissen und Kundenreferenzen sind kaum vorhanden, das Partnernetzwerk (z. B. Lieferanten, Vertriebspartner) ist schwach ausgeprägt und Wissen ist nur teilweise durch Patente geschützt [Sim18, S. 17], [Kin21, S. 2]. Es steht nur eine begrenzte Menge personeller Ressourcen zur Verfügung [SCG+16, S. 1], [PAA+17, S. 9], [PKR21, S. 12]. Die Arbeitskräfte sind jedoch meist hoch motiviert und qualifiziert [Löh22, S. 12]. Infrastruktur für die Produktentwicklung (z. B. Teststände), Produktion, Marketing oder Vertrieb fehlt [BHH+19, S. 10], [Lud19, S. 70], [Sim18, S. 17], [SSR22, S. 4]. **Etablierte Unternehmen** können auf ein breites Ressourcen-Portfolio allen vier Kategorien zurückgreifen [WC15, S. 1], [SSR22, S. 3].
- 3) **Organisation:** Unterscheidende Merkmale sind „Struktur“, „Prozesse“ und „Kultur“. **Startups** zeichnen sich durch informelle Strukturen aus, die von flachen Hierarchien mit kleinen, flexiblen Teams, einfacher Entscheidungsfindung sowie kaum vorhandenen Vorschriften und Regularien geprägt sind [BGD+19, S. 14], [Kur19, S. 16], [Sim18, S. 17], [Sch21, S. 21]. Prozesse sind wenig standardisiert und gleichzeitig schnell (z. B. Entscheidungsfindung oder Produktentwicklung) – manche Prozesse entfallen (z. B. Administration oder Reporting) [BGD+19, S. 14] [Kur19, S. 16], [Pet19, S. 37], [Sch21, S. 21]. Die Kommunikation erfolgt informell, direkt und regelmäßig [Kur19, S. 16]. Die Kultur ist

innovationsfördernd und durch Motivation, Kreativität, Experimentierfreude und Risikoaffinität gekennzeichnet [WC15, S. 1], [SZ20, S. 6], [Sch21, S. 21], [SSR22, S. 4] [Löh22, S. 10, 12]. **Etablierte Unternehmen** bauen auf etablierten Strukturen mit hoher Komplexität auf [Kin21, S. 15]. Sie sind durch steile Hierarchien, aufwendige Entscheidungsfindung sowie diverse Vorschriften und Regularien geprägt [CSA21, S. 3], [Kin21, S. 15], [Sch21, S. 21]. Zur Steigerung von Effizienz und Qualität sind Prozesse hochgradig standardisiert [SSR22, S. 1]. Bürokratie und aufwendige administrative Tätigkeiten, unregelmäßige, formelle und indirekte Kommunikation sowie die mehrstufige Entscheidungsfindung führen zu einer Prozessverlangsamung [PAA+17, S. 9], [DFH+20, S. 13], [CSA21, S. 3], [Löh22, S. 10]. Prozessorientiertes, unkreatives Denken, Null-Fehler-Kultur, geringe Motivation und Risikoaversion wirken innovationshemmend [PAA+17, S. 9], [WSP17, S. 16 f.], [Löh22, S. 10].

A3 Ergänzungen zur Systematik

In diesem Abschnitt werden Ergänzungen zur Systematik (siehe Abschnitt 4) präsentiert.

A3.1 Anforderungen an den Referenzprozess

Bild A-6 bis Bild A-7 stellen die Anforderungen an Referenzprozess dar.

Nr.	Haupt-prozess	Anforderungen	Bewertung PE*	Bewertung RP*	Quelle
1	Identify	Push- und Pull-Prozess abbilden	2	2	[HMR+23, S. 350], [MFK+19, S. 8], [MHR+23, S. 116 f.]
2	Identify	Problemstellungen einreichen	0	2	[HMR+23, S. 350], [MFK+19, S. 8], [MHR+23, S. 117]
3	Identify	Problemstellungen identifizieren	2	2	[HMR+24, S. 5], [MHR+23, S. 115]
4	Identify	Problemstellungen definieren	2	2	[CFS+23, S. 5], [HMR+24, S. 5], [MHR+23, S. 115]
5	Identify	Probleme über versch. Kanäle identifizieren	0	2	[MWK23, S. 11]
6	Identify	Suchfelder & Problemstellungen einbinden	2	2	[MHR+23, S. 112]
7	Scout	Scouting-Vehikel auswählen	2	2	[HMR+23, S. 350]
8	Scout	Initiativbewerbungen von Start-ups zulassen	2	2	[CFS+23, S. 5], [HMR+23, S. 351]
9	Scout	Netzwerkpartner zum Scouting nutzen	2	2	[HMR+23, S. 350], [KW20, S. 74]
10	Scout	Start-ups aktiv und passiv scouten	2	2	[GL22, S. 4], [HMR+23, S. 351], [KW20, S. 73], [KWC20, S. 13]

* PE: Prozessentwurf, RP: Referenzprozess

Bild A-6: Anforderungen an den Referenzprozess und deren Bewertung (1/2)

Nr.	Haupt-prozess	Anforderungen	Bewertung PE*	Bewertung RP*	Quelle
11	Scout	Start-ups vorbereiten	1	2	[GL22, S. 5], [HMR+23, S. 351]
12	Scout	Unterschiedl. Scouting-Methoden nutzen	2	2	[KW20, S. 74], [MHR+23, S. 112]
13	Match	Start-ups bewerten	1	2	[GL22, S. 5], [HMR+23, S. 351], [KW20, S. 73]
14	Match	Start-ups mehrstufig bewerten	1	2	[CFS+23, S. 5 f.], [HMR+23, S. 352], [KWC20, S. 14 ff.]
15	Match	Verschied. Bewertungskriterien anwenden	2	2	[MWK23, S. 10]
16	Match	Start-up-Pitch durchführen	2	2	[CFS+23, S. 5 f.], [HMR+23, S. 352], [KW20, S. 76]
17	Buy	Buy-Prozesse start-up-freundlich gestalten	0	2	[HMR+23, S. 352], [MWK23, S. 10], [VSS21, S. 5]
18	Buy	NDA erstellen	0	2	[GKS17-ol], [HMR+23, S. 352]
19	Buy	NDA start-up-freundlich gestalten	0	2	[HMR+23, S. 352], [Kur19, S. 114]
20	Buy	Pilotprojekt definieren	1	2	[GKS17-ol], [HMR+23, S. 352], [MHR+23, S. 113]
21	Buy	Pilotprojektteam definieren	2	2	[GL22, S. 5], [HMR+23, S. 352]
22	Buy	Request for Proposal erstellen	1	2	[GL22, S. 5], [HMR+23, S. 352 f.]
23	Buy	Start-up als Lieferanten anlegen	2	2	[GKS17-ol], [HMR+23, S. 353]
24	Buy	Start-up beauftragen	1	2	[MHR+23, S. 116]
25	Pilot	Business Case erstellen	1	2	[CFS+23, S. 6], [HMR+23, S. 353], [KW20, S. 77]
26	Pilot	Pilotprojekt in Teilprojekte unterteilen	2	2	[HMR+23, S. 352], [Kur19, S. 112], [MHR+23, S. 114]
27	Pilot	Ressourcen bereitstellen	2	2	[CSA21, S. 17], [ES21, S. 7], [GKS+17-ol], [HMR+23, S. 3]
28	Pilot	PoC entwickeln	1	2	[HMR+23, S. 353], [KW20, S. 77], [MHR+23, S. 116], [VSS21, S. 5]
29	Pilot	PoC testen	1	2	[HMR+23, S. 353], [KW20, S. 77], [MHR+23, S. 116], [VSS21, S. 5]
30	Pilot	Pilotprojektergebnisse präsentieren	2	2	[KW20, S. 72]
31	Pilot	PoC bewerten	2	2	[HMR+23, S. 353], [KW20, S. 77], [MHR+23, S. 116], [VSS21, S. 5]
32	Adopt	Adoption-Strategie auswählen	1	2	[HMR+23, S. 353 f.], [KW20, S. 72]
33	Adopt	Pilotprojektübergabe planen	0	2	[MHR+23, S. 114]
34	Adopt	Pilotprojektergebnisse übergeben	0	2	[GL22, S. 5], [HMR+23, S. 354]

* PE: Prozessentwurf, RP: Referenzprozess

Bild A-7: Anforderungen an den Referenzprozess und deren Bewertung (2/2)

A3.2 Interviewpartner zur Referenzprozess-Entwicklung

Zur Entwicklung des Referenzprozesses werden 15 Interviews und Workshops durchgeführt. Bild A-8 charakterisiert diese anhand der teilnehmenden Experten sowie Branche und Umsatz des jeweiligen Unternehmens.

Nr.	Format	Experten	Branche	Umsatz (in Mrd. €)
1	Interview	Head of VCL	Automobil	1-10
2	Interview	Head of VCL	Automobil	10-50
3	Interview	Head of VCL	Automobil	10-50
4	Interview	CV-Manager	Fahrzeugbau	1-10
5	Interview	Head of Innovation	Elektrotechnik	1-10
6	Interview	Head of VCL	Logistik	10-50
7	Interview	Head of VCL	Maschinenbau	1-10
8	Interview	VCL-Manager	Maschinenbau	1-10
9	Interview	VCL-Manager	Telekommunikation	10-50
10	Interview	Head of VCL	Versicherung	10-50
11	Workshop	Head of VCL, VCL-Manager	Automobil	1-10
12	Workshop	VCL-Manager (2x)	Elektrotechnik	1-10
13	Workshop	VCL-Manager (2x)	Handel	10-50
14	Workshop	VCL- Manager (2x)	Maschinenbau	1-10
15	Workshop	VCL-Manager, Tech-Scout	Tech. Dienstleistungen	1-10

Bild A-8: Charakterisierung der Interviewpartner zur Entwicklung des Referenzprozesses

A3.3 Venture Clienting Referenzprozess-Steckbriefe

Bild A-9 bis Bild A-42 illustrieren die Venture Clienting Referenzprozess-Steckbriefe.



Bild A-9: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (1/34)



Bild A-10: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (2/34)



Bild A-11: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (3/34)

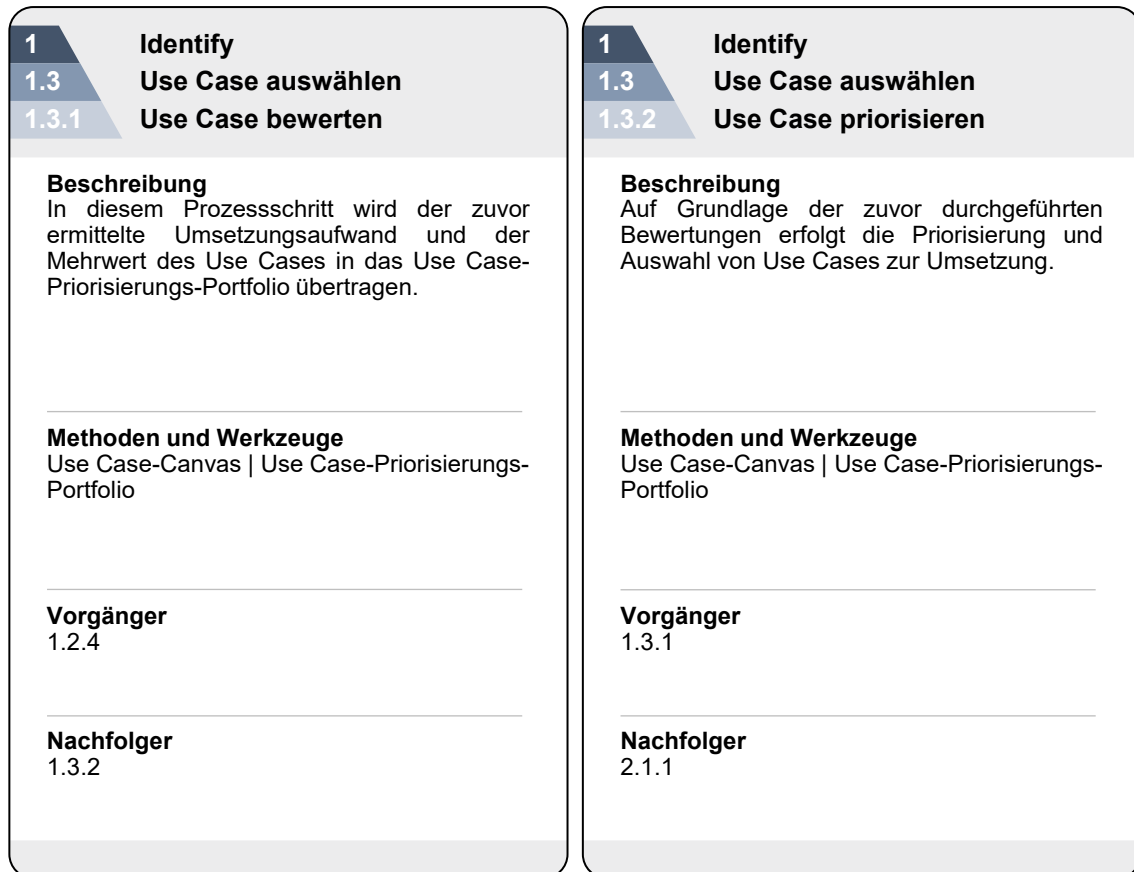


Bild A-12: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (4/34)



Bild A-13: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (5/34)



Bild A-14: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (6/34)



Bild A-15: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (7/34)



Bild A-16: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (8/34)



Bild A- 17: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (9/34)



Bild A-18: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (10/34)

2

Scout

2.3

Start-ups vorqualifizieren

2.3.3

Start-up-Vorstellung vorbereiten

Beschreibung
Zur Start-up-Vorstellung beim Venture Client werden für die Start-ups der Longlist eine Start-up-Übersicht und Start-up-Steckbriefe erarbeitet.

Methoden und Werkzeuge
Start-up-Steckbrief | Start-up-Übersicht

Vorgänger
2.3.2

Nachfolger
3.1.1

Bild A-19: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (11/34)



Bild A-20: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (12/34)



Bild A-21: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (13/34)

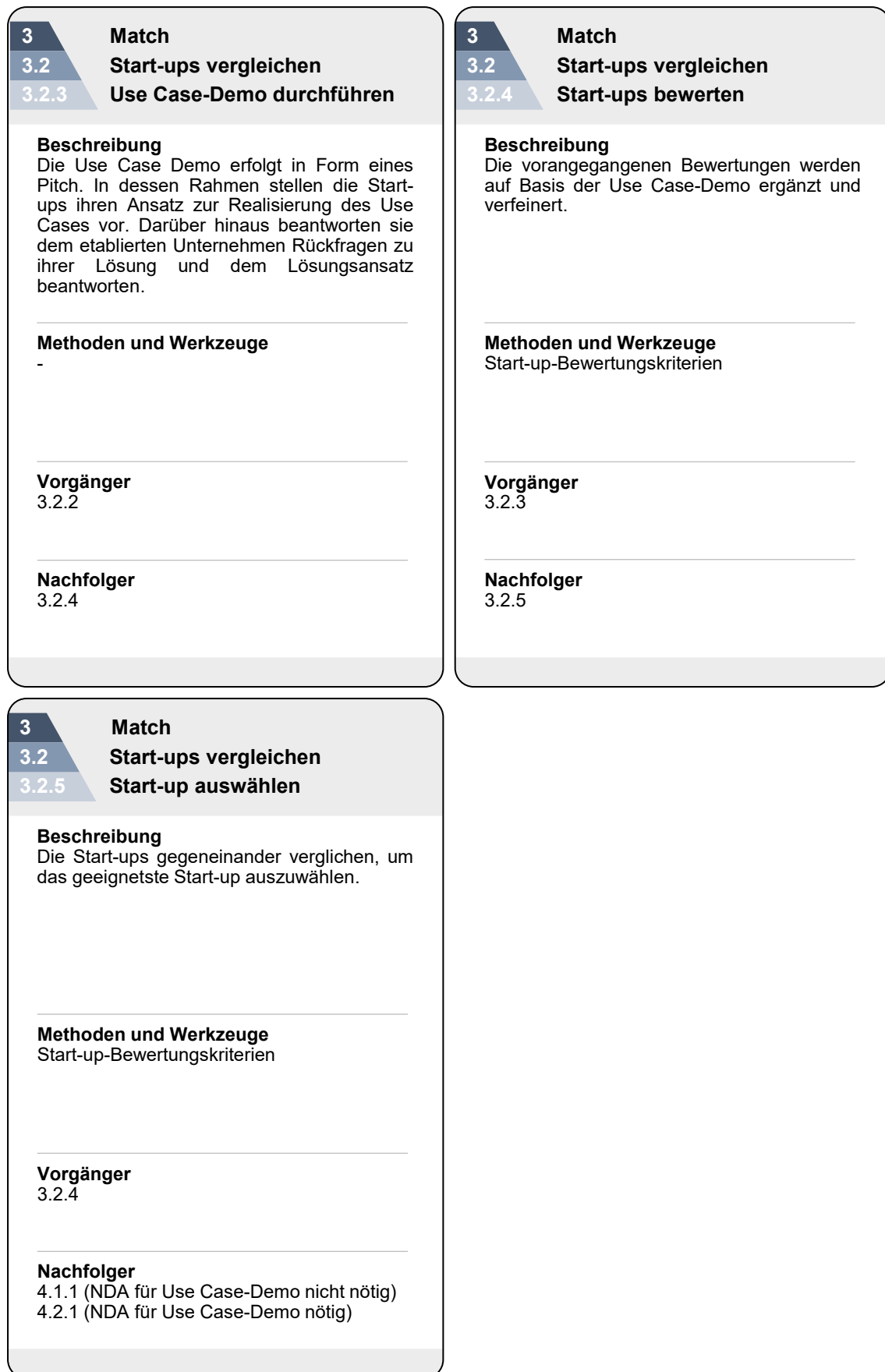


Bild A-22: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (14/34)



Bild A-23: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (15/34)



Bild A-24: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (16/34)



Bild A-25: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (17/34)



Bild A-26: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (18/34)



Bild A-27: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (19/34)



Bild A-28: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (20/34)



Bild A-29: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (21/34)



Bild A-30: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (22/34)



Bild A-31: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (23/34)



Bild A-32: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (24/34)



Bild A-33: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (25/34)



Bild A-34: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (26/34)



Bild A-35: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (27/34)



Bild A-36: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (28/34)



Bild A-37: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (29/34)



Bild A-38: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (30/34)



Bild A-39: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (31/34)



Bild A-40: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (32/34)

6 Adopt 6.2b Start-up-Lösung weiterentwickeln 6.2b.1a Entwicklungsprojekt durchführen Beschreibung Im Entwicklungsprojekt wird die Start-up-Lösung entweder angepasst oder weiterentwickelt, um den erforderlichen Reifegrad für den operativen Einsatz bzw. die Serie zu erreichen. Methoden und Werkzeuge - Vorgänger 6.1.2 Nachfolger -	6 Adopt 6.2b Start-up-Lösung weiterentwickeln 6.2b.1b Entwicklungsprojekt unterstützen Beschreibung Die Rechnung wird von der verantwortlichen Stelle freigegeben. Methoden und Werkzeuge - Vorgänger 6.1.2 Nachfolger -
6 Adopt 6.2c Investment tätigen Beschreibung Ziel des Subprozesses ist es, Unternehmensanteile des Start-ups zu erwerben. Enthaltene Prozessschritte Venture Capital Investment tätigen Merger & Akquisition durchführen Vorgänger 6.1 Nachfolger -	6 Adopt 6.2c Investment tätigen 6.2c.1a CVC-Investment tätigen Beschreibung Das etablierte Unternehmen erwirbt Minderheitsanteile am Start-up. Methoden und Werkzeuge - Vorgänger 6.1.2 Nachfolger -

Bild A-41: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (33/34)

6	Adopt
6.2c	Investment tätigen
6.2c.1b	M&A durchführen
Beschreibung Das etablierte Unternehmen kauft das Start-up und integriert es in das Unternehmen.	
Methoden und Werkzeuge -	
Vorgänger 6.1.2	
Nachfolger -	

Bild A-42: Abbildung der Referenzprozess-Steckbriefe (34/34)

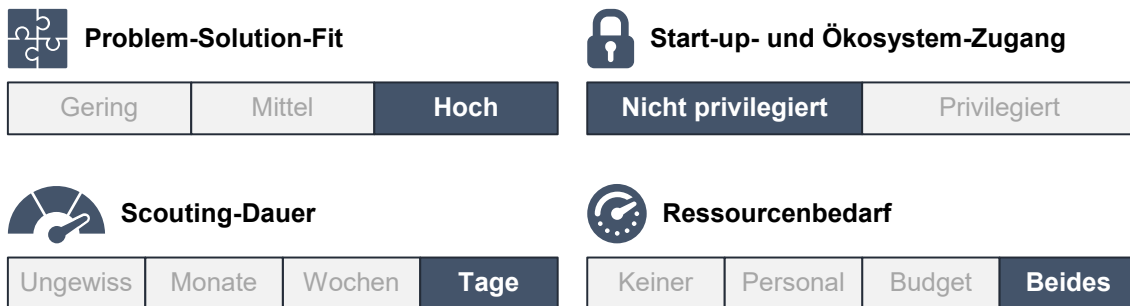
A3.4 Scouting-Methoden²⁶

In diesem Abschnitt werden die Steckbriefe der Scouting-Methoden in Bild A-43 bis Bild A-50 dargestellt.



Kurzbeschreibung

Desk Research ist eine Methode des Scoutings, bei der Start-ups und Start-up-Informationen über öffentlich zugänglichen Quellen gesammelt. Bei der kostenpflichtigen Variante, wird auf Start-up-Datenbanken oder andere Online-Ressourcen mit Bezahlschranke zurückgegriffen. Die Suche selbst wird von unternehmensinternen Mitarbeitern durchgeführt.



Beispiele

Crunchbase, Pitchbook, StartUs Insights, Tracxn

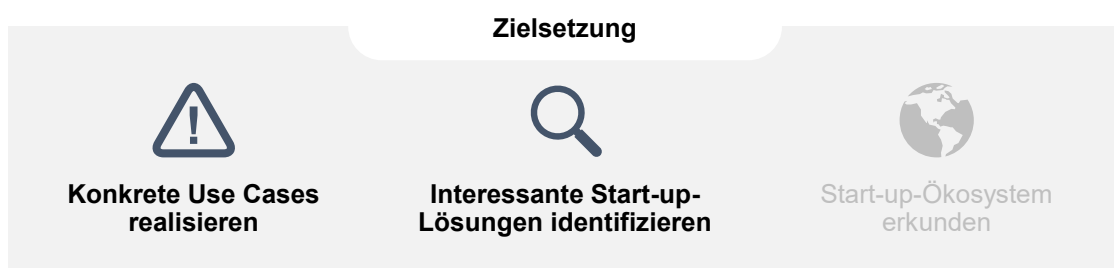
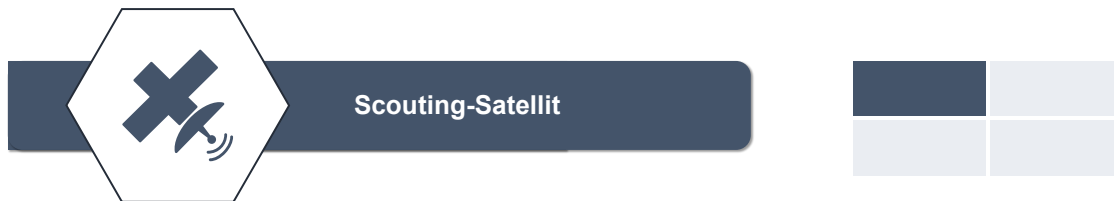


Bild A-43: Steckbrief der Scouting-Methode "Kostenpflichtige Desk Research"

²⁶ Teile des Inhalts dieses Kapitels sind aus der Arbeit von JILKA [JHS23] entnommen worden.



Kurzbeschreibung

Ein Scouting-Satellit ist eine Organisationseinheit eines Unternehmens (z. B. BMW Tech Office in Israel), die in relevanten Start-up- und Innovations-Ökosystemen angesiedelt ist. Durch die regionale Nähe verfügen Mitarbeiter des Scouting-Satelliten über einen guten Überblick über und einen guten Zugang zum jeweiligen Ökosystem.



Problem-Solution-Fit

Gering	Mittel	Hoch
--------	--------	------



Start-up- und Ökosystem-Zugang

Nicht privilegiert	Privilegiert
--------------------	--------------



Scouting-Dauer

Ungewiss	Monate	Wochen	Tage
----------	--------	--------	------



Ressourcenbedarf

Keiner	Personal	Budget	Beides
--------	----------	--------	--------

Beispiele

BMW, Goldbeck, Miele

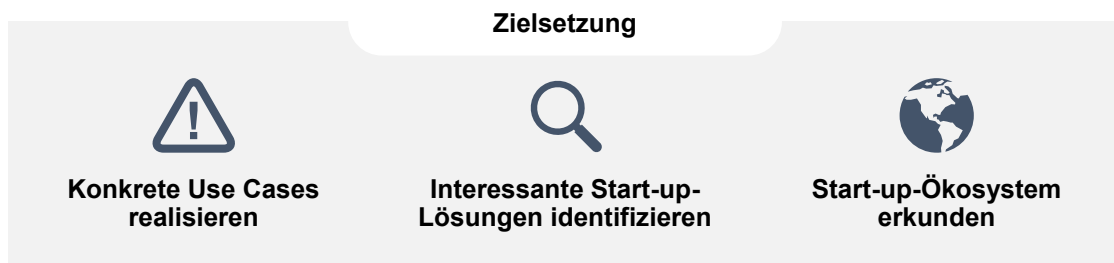
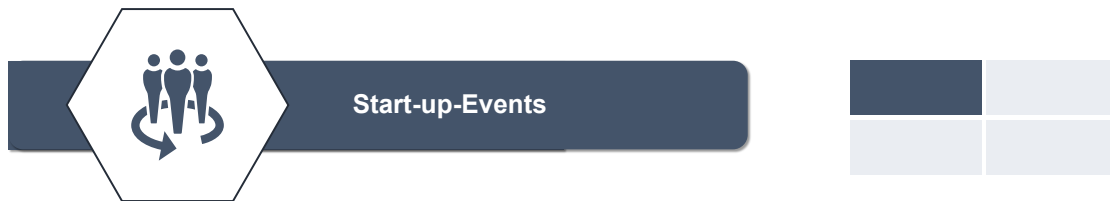


Bild A-44: Steckbrief der Scouting-Methode "Scouting-Satellit"



Kurzbeschreibung

Startup-Events sind Veranstaltungen, die speziell für die Startup-Community konzipiert sind. Für Unternehmen bietet sich die Gelegenheit sich mit Startups, Investoren, Mentoren und andere Akteure des Ökosystems auszutauschen. Diese Events umfassen oft Pitch-Wettbewerbe, Networking-Veranstaltungen, Konferenzen und Workshops.



Problem-Solution-Fit

Gering	Mittel	Hoch
--------	---------------	------



Start-up- und Ökosystem-Zugang

Nicht privilegiert	Privilegiert
---------------------------	--------------



Scouting-Dauer

Ungewiss	Monate	Wochen	Tage
-----------------	--------	--------	------



Ressourcenbedarf

Keiner	Personal	Budget	Beides
--------	----------	--------	---------------

Beispiele

Slush, Viva Tech, Bits & Pretzels, Web Summit

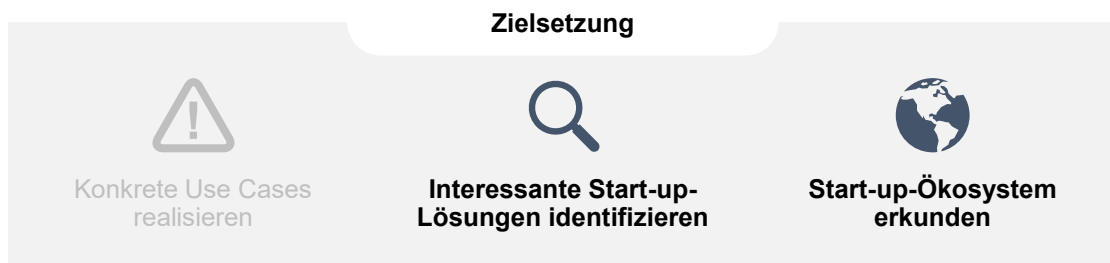
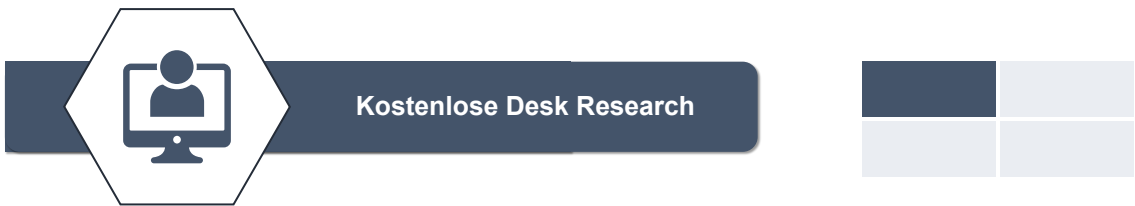


Bild A-45: Steckbrief der Scouting-Methode "Start-up-Events" [Slu25-ol], [Viv25-ol]



Kurzbeschreibung

Desk Research ist eine Methode des Scoutings, bei der Start-ups und Start-up-Informationen über öffentlich zugänglichen Quellen gesammelt. Bei der kostenlosen Variante, wird auf Start-up-Datenbanken oder andere Online-Ressourcen ohne Bezahlsschranke zurückgegriffen. Die Suche selbst wird von unternehmensinternen Mitarbeitern durchgeführt.

 **Problem-Solution-Fit**

 **Start-up- und Ökosystem-Zugang**

Gering

Mittel

Hoch

Nicht privilegiert

Privilegiert

 **Scouting-Dauer**

 **Ressourcenbedarf**

Ungewiss

Monate

Wochen

Tage

Keiner

Personal

Budget

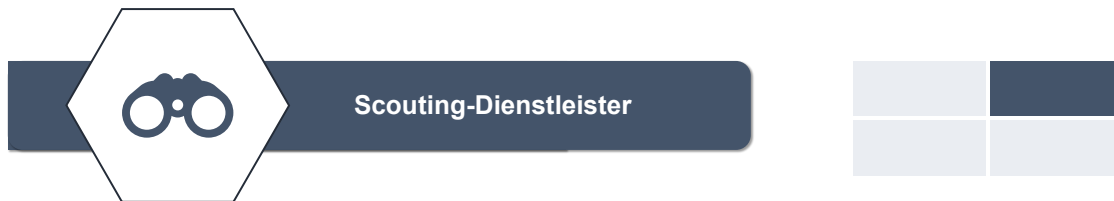
Beides

Beispiele

Google, ChatGPT, Startup-Map Berlin, de:hub german ecosystems



Bild A-46: Steckbrief der Scouting-Methode "Kostenlose Desk Research"



Kurzbeschreibung

Scouting-Dienstleister sind auf die Identifizierung und Bewertung von Start-ups sowie den Kontaktaufbau spezialisiert und übernehmen das gesamte Scouting. Durch eine gute Vernetzung im Start-up-Ökosystem und teils regionale Spezialisierung eröffnen sie einen guten Start-up-Zugang. Gleichzeitig sind ihre Dienste oftmals teuer.



Problem-Solution-Fit

Gering	Mittel	Hoch
--------	--------	------



Start-up- und Ökosystem-Zugang

Nicht privilegiert	Privilegiert
--------------------	--------------



Scouting-Dauer

Ungewiss	Monate	Wochen	Tage
----------	--------	--------	------



Ressourcenbedarf

Keiner	Personal	Budget	Beides
--------	----------	--------	--------

Beispiele

Innovantage Partners, Go Silicon Valley, Ambivation, Innoget

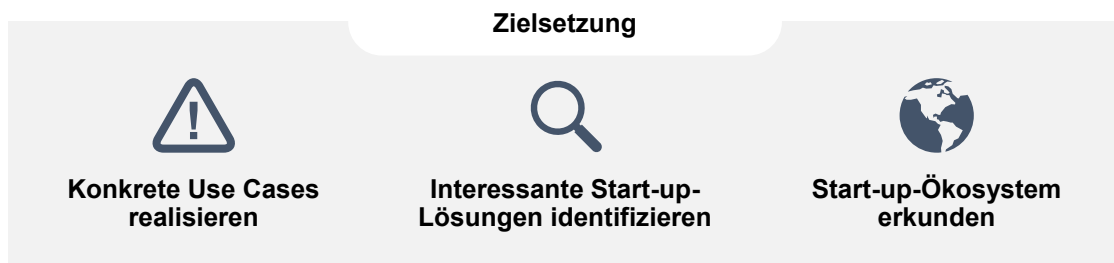
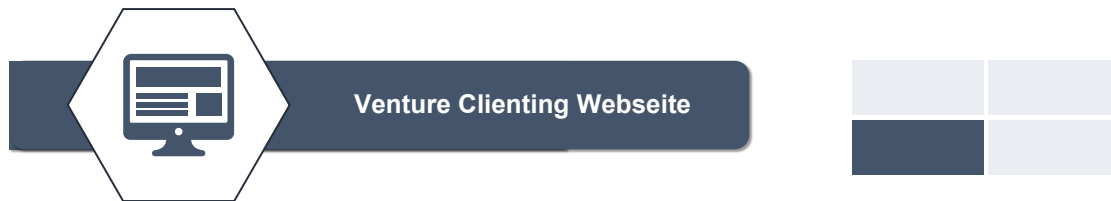


Bild A-47: Steckbrief der Scouting-Methode "Scouting-Dienstleister"



Kurzbeschreibung

Venture Clienting-Webseiten bieten für etablierte Unternehmen eine aufwandsarme Variante zur Identifikation von Start-ups. Auf der Webseite der Venture Clienting Unit werden Use Cases und Suchfelder veröffentlicht. Auf diese können sich Start-ups bewerben. Die Anmeldung durch Start-ups führt jedoch auch zu einem geringeren Problem-Solution-Fit.



Problem-Solution-Fit

Gering	Mittel	Hoch
--------	---------------	------



Start-up- und Ökosystem-Zugang

Nicht privilegiert	Privilegiert
--------------------	---------------------



Scouting-Dauer

Ungewiss	Monate	Wochen	Tage
-----------------	--------	--------	------



Ressourcenbedarf

Keiner	Personal	Budget	Beides
---------------	----------	--------	--------

Beispiele

BMW Startup Garage, DB Schenker Startup Terminal, OTTO Dock 6, Eberspächer Next Shed

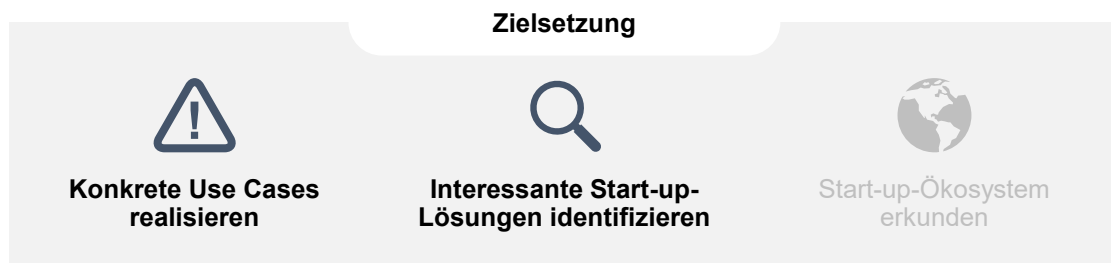
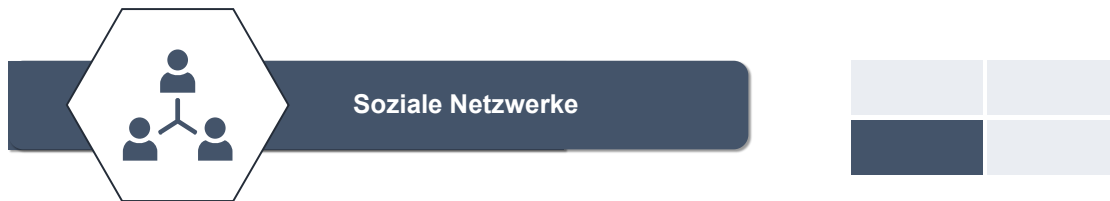
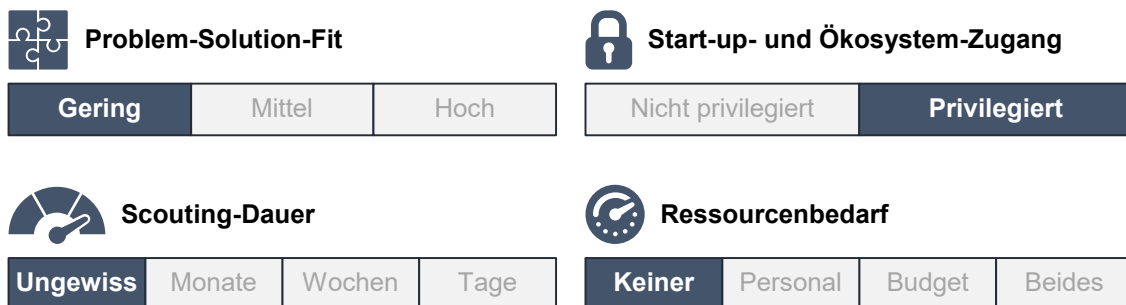


Bild A-48: Steckbrief der Scouting-Methode "Venture Clienting Webseite"



Kurzbeschreibung

LinkedIn kann ähnlich wie Venture Clienting-Website als aufwandsarmes Werkzeug für das Start-up-Scouting dienen. Start-ups können sich bspw. bei Mitarbeitern der Venture Clienting Unit oder auf konkrete, veröffentlichte Use Cases bewerben.



Beispiele

LinkedIn

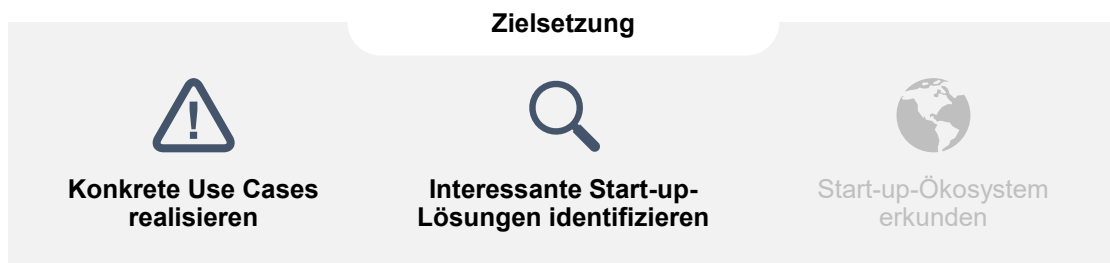
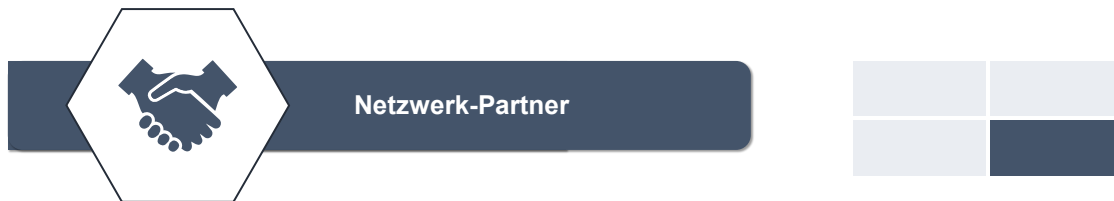


Bild A-49: Steckbrief der Scouting-Methode "Soziale Netzwerke"



Kurzbeschreibung

Netzwerk-Partner sind beispielsweise Venture Capital Fonds, Akzeleratoren oder Start-up-Initiativen. Sie haben das Ziel Start-ups aus ihrem Portfolio mit etablierten Unternehmen zusammenzubringen. Daher vernetzen sie etablierten Unternehmen oftmals kostenfrei passende Start-ups für Use Cases oder Suchfelder zur Verfügung.



Problem-Solution-Fit

Gering	Mittel	Hoch
--------	---------------	------



Start-up- und Ökosystem-Zugang

Nicht privilegiert	Privilegiert
--------------------	---------------------



Scouting-Dauer

Ungewiss	Monate	Wochen	Tage
----------	--------	---------------	------



Ressourcenbedarf

Keiner	Personal	Budget	Beides
---------------	----------	--------	--------

Beispiele

Founders Foundation, Garage33, Earlybird Venture Capital, High-Tech Gründerfonds

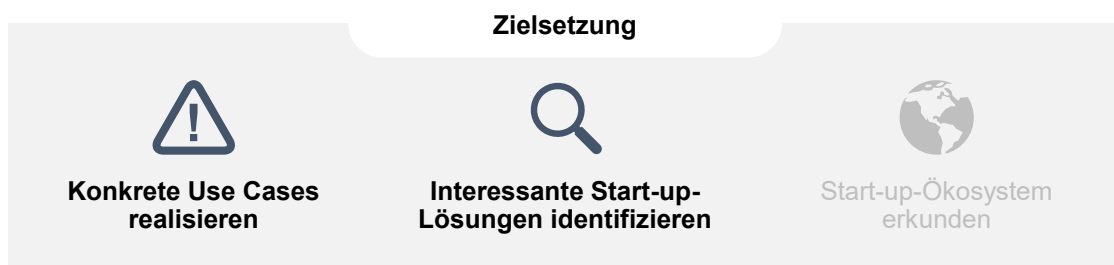


Bild A-50: Steckbrief der Scouting-Methode "Netzwerkpartner"

A3.5 Start-up-Steckbrief

Bild A-51 zeigt einen Start-up-Steckbrief, der zur Vorstellung von gescouteten Start-ups bei den Fachbereichen genutzt werden kann.





Beispiel Start-up

Kurzbeschreibung

„Beispiel Start-up“ bietet eine Lösung zur automatisierten visuellen Qualitätskontrolle in der industriellen Fertigung an. Sie kombiniert Kameras, Beleuchtung und Computer-Vision-Software, um z. B. Maßabweichungen oder Oberflächenfehler zu erkennen. Die Lösung ist in bestehende Produktionslinien integrierbar und dokumentiert Ergebnisse auf einem Dashboard.

Lösung

Hardware und KI-basierte Software für die automatisierte Qualitätskontrolle

Anwendungsfälle

- Inspektion von Gussteil-Strukturen
- Erkennung von Spritzteil-Deformationen
- Inspektion Leiterplatten-Lötstellen

Geschäftsüberblick		Start-up-Bewertung	
 Hauptsitz Israel	 Gründung 2021	 Oberflächen-Kontrolle	 SPS-Anbindung
 Investments Seed, 0.6 Mio. €	 Mitarbeiter ~ 5	 Plug & Play-Fähigkeit	 Fehler-Lokalisierung

Bild A-51: Beispielhafte Darstellung eines Start-up-Steckbriefs (Foto KI-generiert)

A3.6 Rollen-Steckbriefe

Der Abschnitt präsentiert Steckbriefe des Rollenmodells für das Venture Clienting.

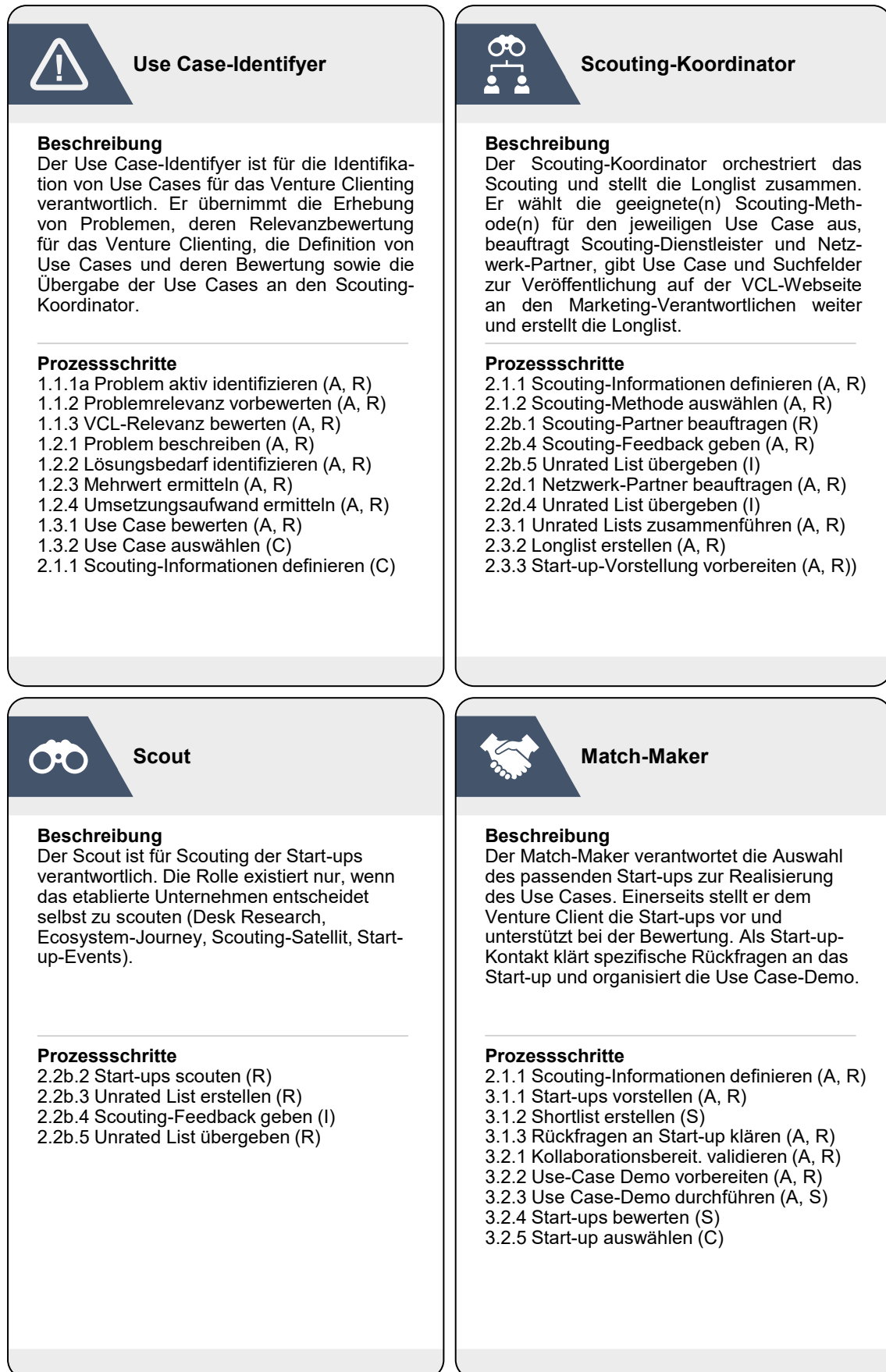


Bild A-52: Rollen-Steckbriefe (1/7)

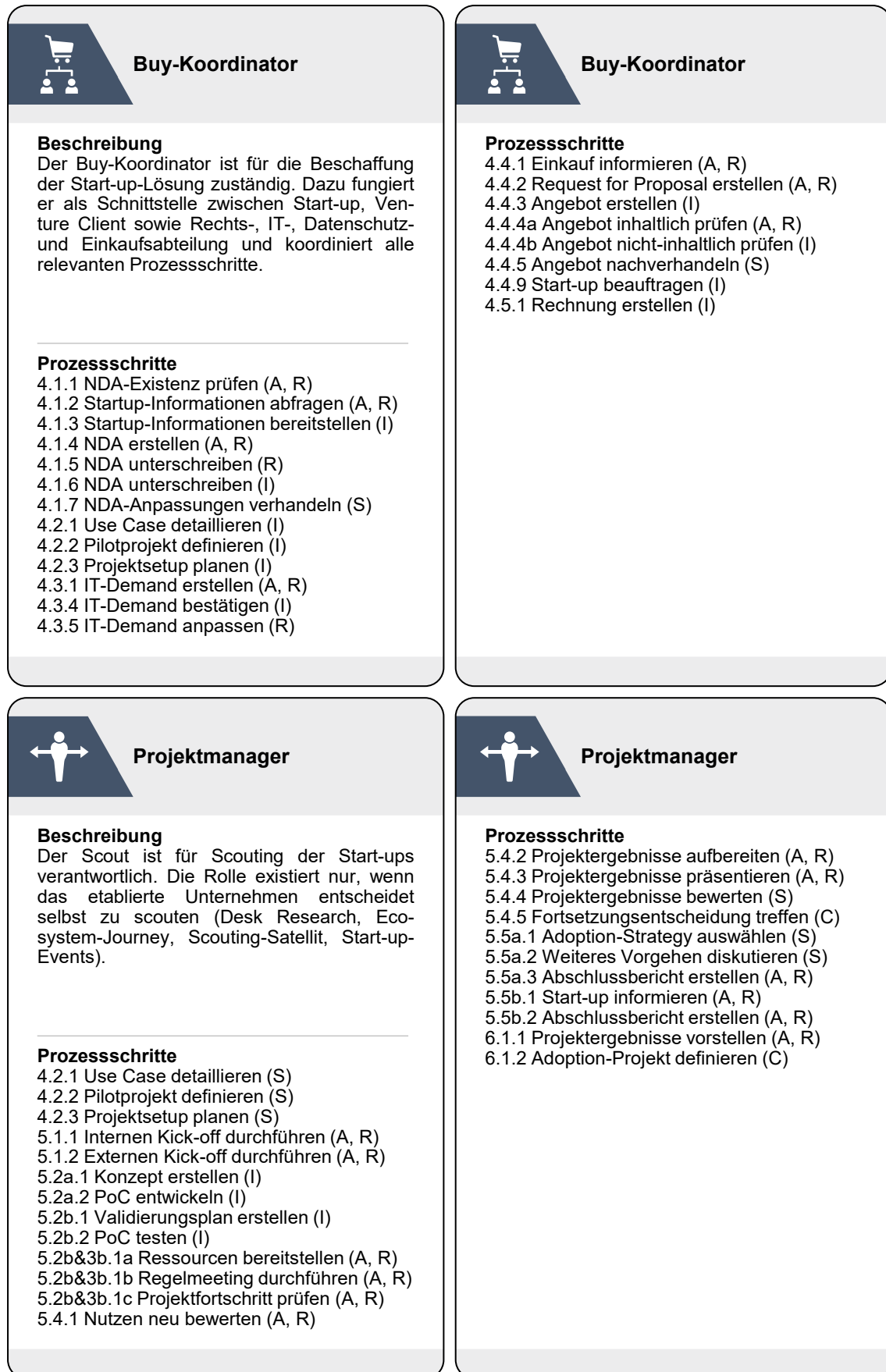


Bild A-53: Rollen-Steckbriefe (2/7)

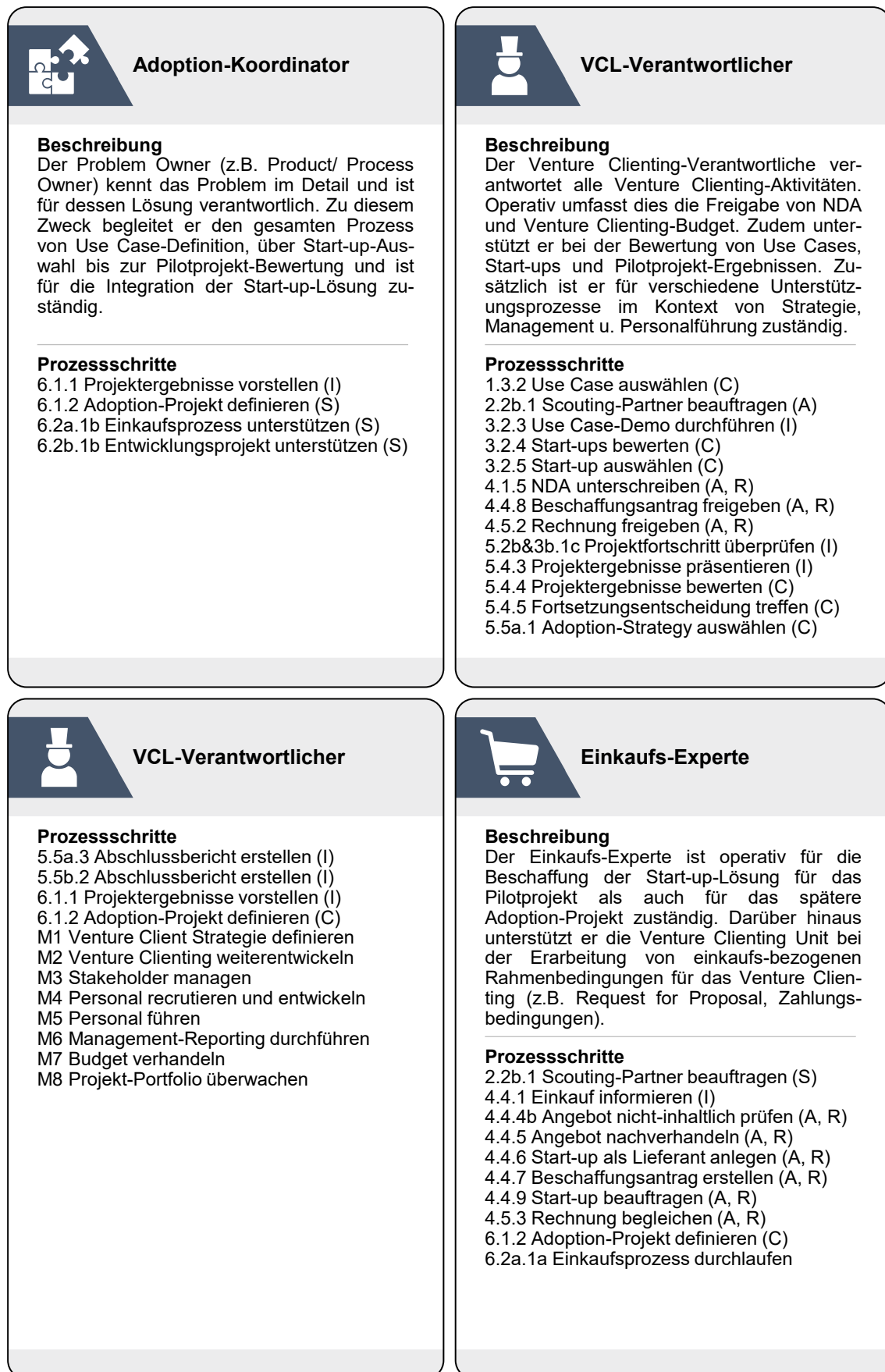


Bild A-54: Rollen-Steckbriefe (3/7)

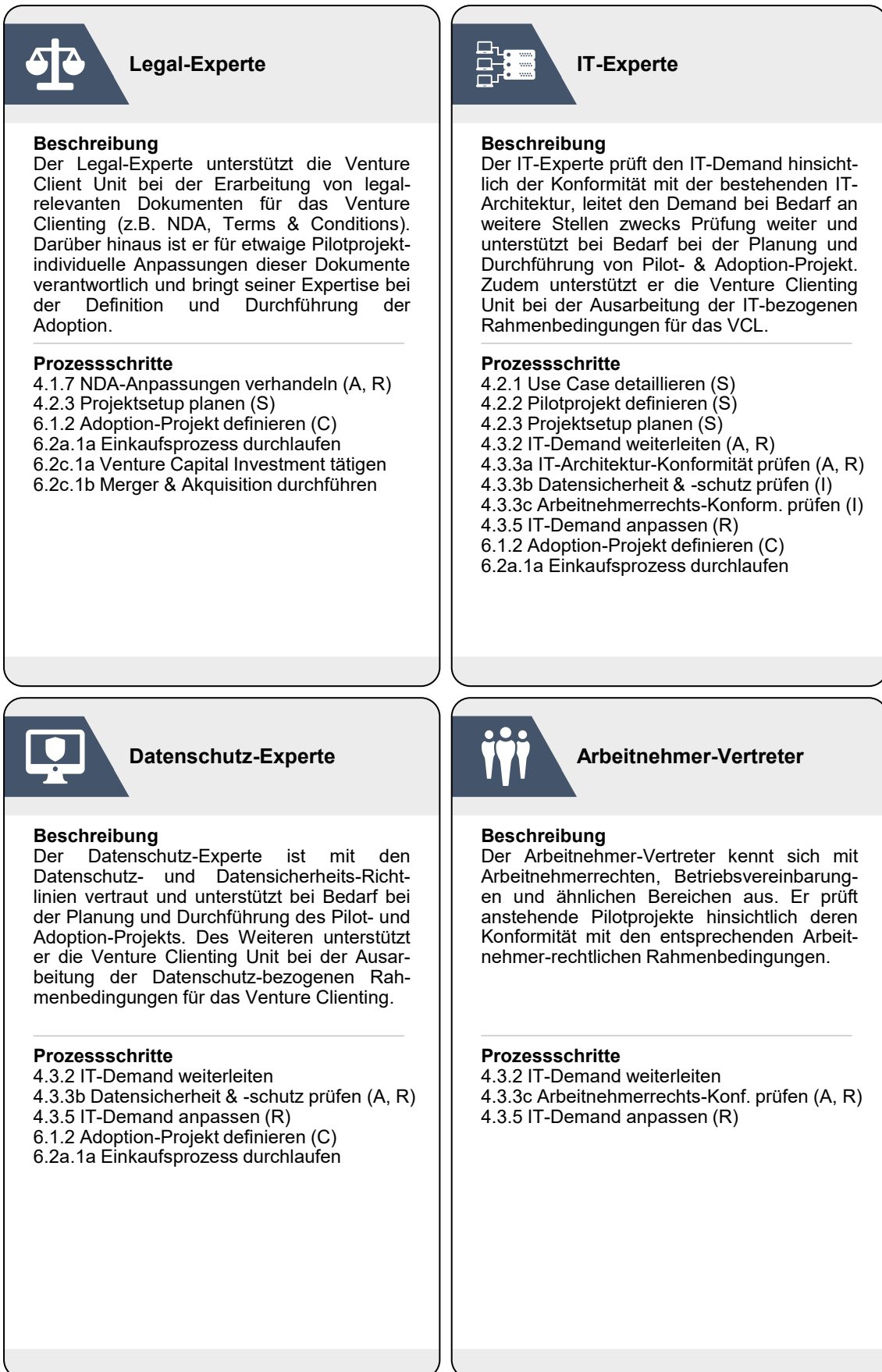


Bild A-55: Rollen-Steckbriefe (4/7)

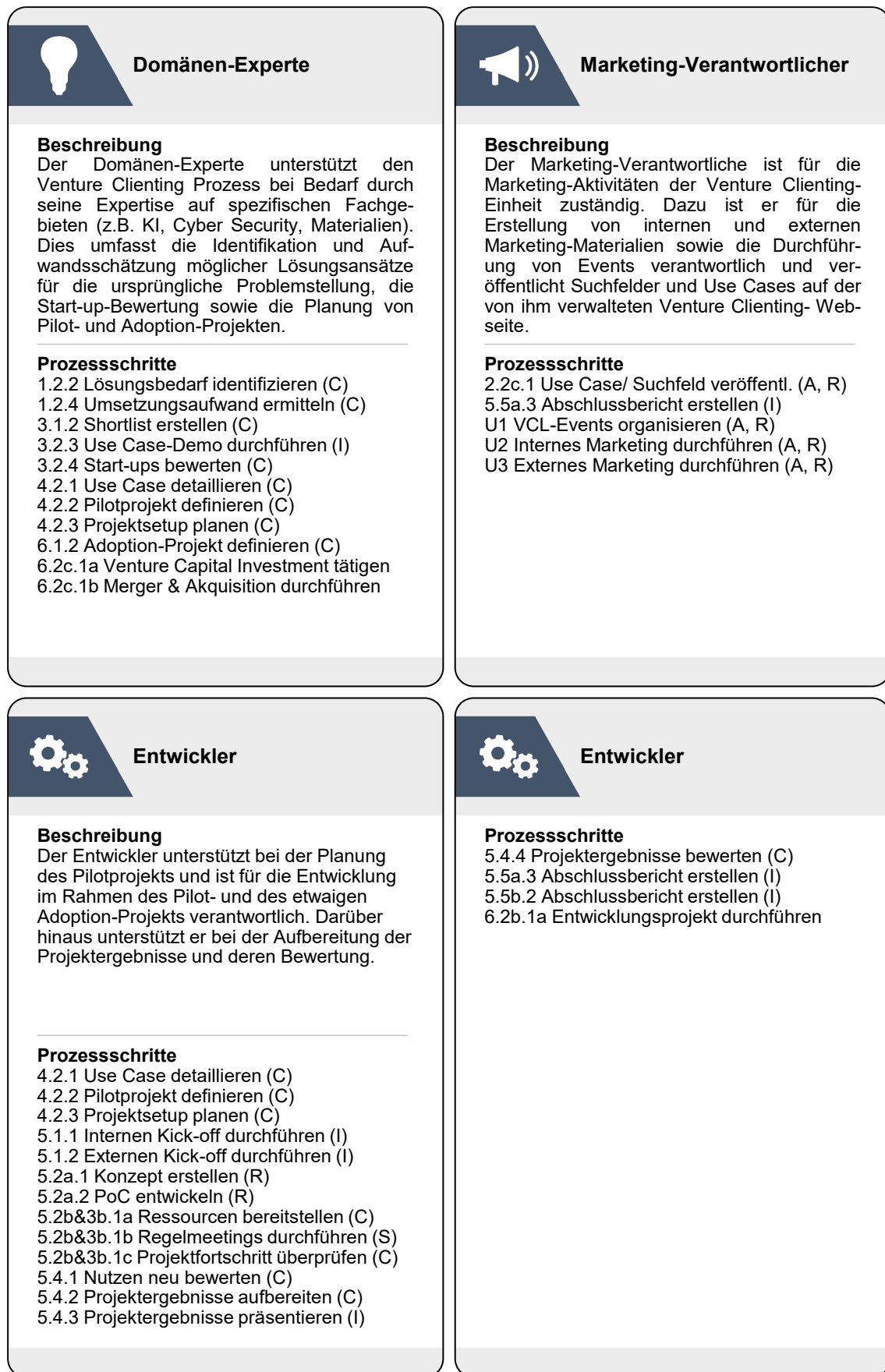


Bild A-56: Rollen-Steckbriefe (5/7)

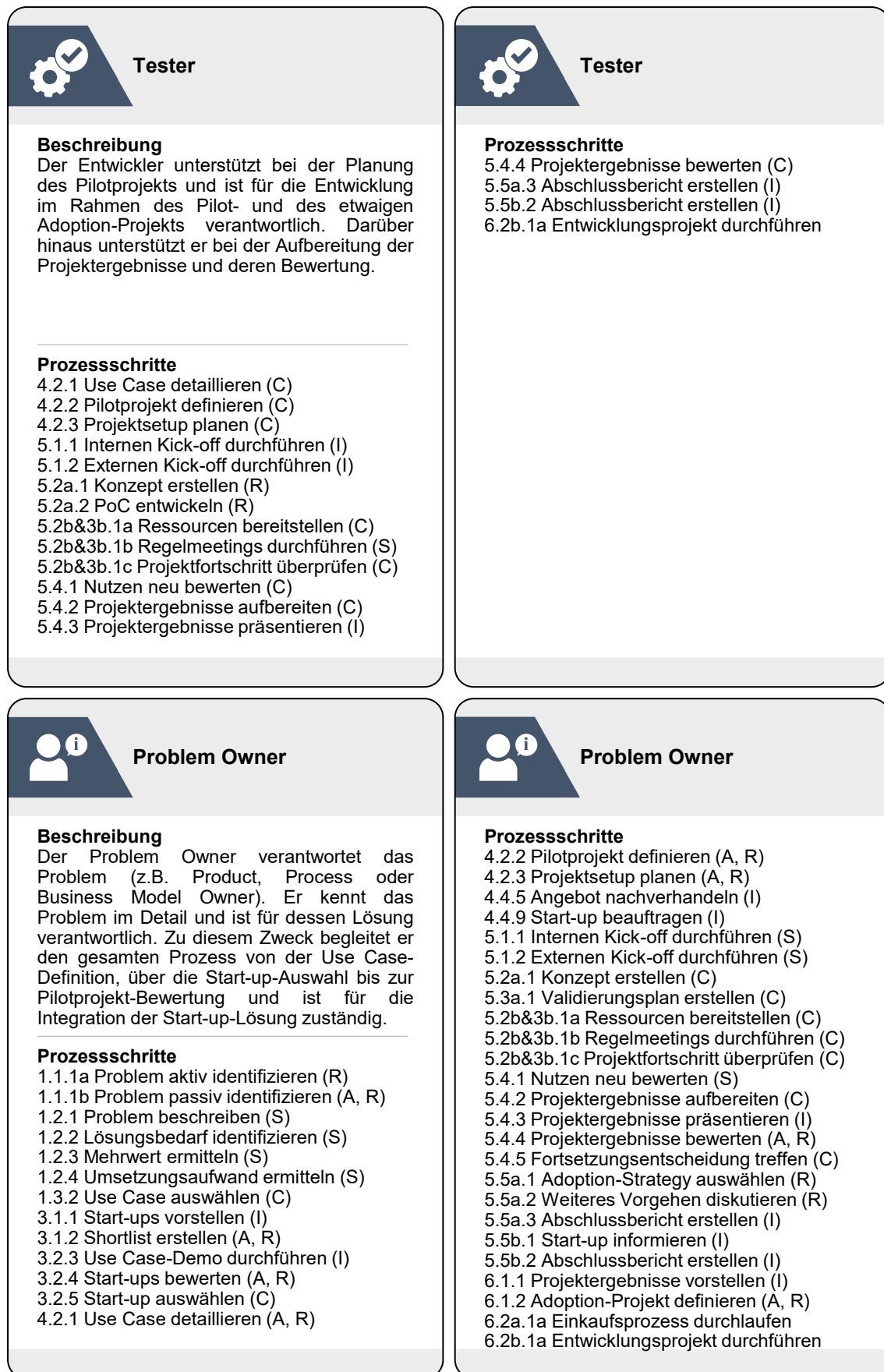


Bild A-57: Rollen-Steckbriefe (6/7)

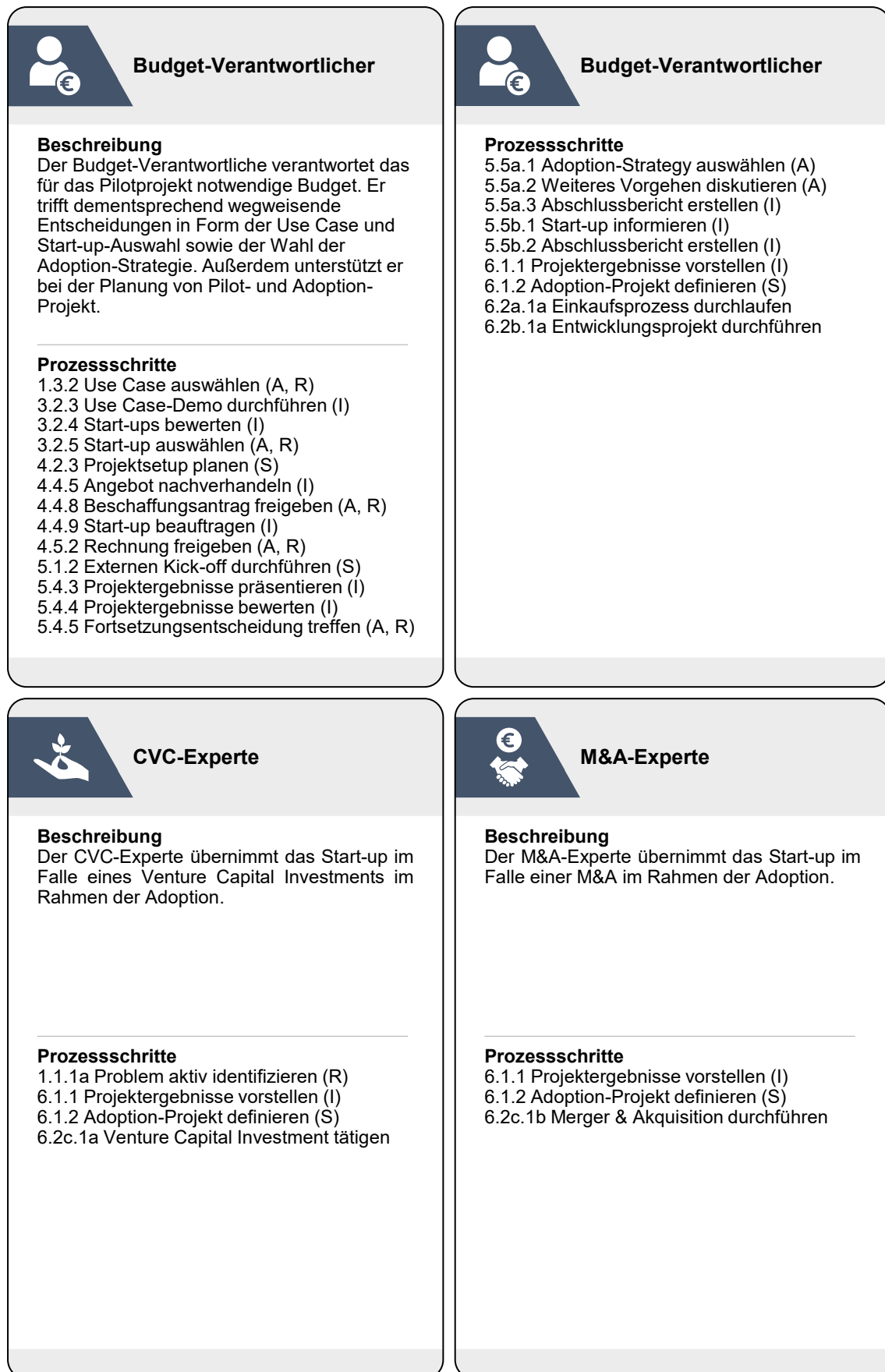


Bild A-58: Rollen-Steckbriefe (7/7)

A3.7 Fähigkeiten für das Venture Clienting

Bild A-59 und Bild A-60 zeigen für das Venture Clienting notwendige Fähigkeiten.

Nr.	Fähigkeit	Quelle
1	Abstraktionsfähigkeit	[DRS+18, S. 6, 11], [Gut18, S. 12], [Kur19, S. 120, 129], [GMK+20, S. 426, 427, 430, 431], [KW20, S. 68, 74, 89], [ES21, S. 2, 6], [One21, S. 55, 56], [VSS21, S. 5], [GL22, S. 2, 4, 6], [CFS+23, S. 8], [HMR+23, S. 353], [MHR+23, S. 111, 113, 114, 115], [MWK+23, S. 10, 11]
2	Analytisches Denken	[DRS+18, S. 6, 10, 11], [Gut18, S. 12], [Kur19, S. 105, 106, 121, 123, 129], [GMK+20, S. 426, 427, 430, 431], [KW20, S. 68, 74, 80, 87], [ES21, S. 2, 6], [One21, S. 55, 56], [VSS21, S. 5], [GL22, S. 2, 4, 5, 6], [HMR+23, S. 353], [MHR+23, S. 111, 113, 114, 115], [MWK+23, S. 10, 11]
3	Beratungsvermögen	[GMK+20, S. 431]
4	Beurteilungsvermögen	[DRS+18, S. 7, 10, 11], [Kur19, S. 105, 108, 121, 123], [GMK+20, S. 426, 430], [KW20, S. 73, 74, 75, 76, 80], [KWC20, S. 17, 18], [VSS21, S. 5], [GL22, S. 4, 5], [CFS+23, S. 5], [HMR+23, S. 352 f.], [MHR+23, S. 111, 115], [MWK+23, S. 10]
5	Didaktisches Denken	[DRS+18, S. 6, 7], [GMK+20, S. 426, 431]
6	Empathievermögen	[Kur19, S. 109, 112], [GMK+20, S. 431], [CSA21, S. 18], [ES21, S. 2], [VSS21, S. 5], [GL22, S. 2], [CFS+23, S. 5, 6, 7], [HMR+23, S. 353]
7	Entscheidungsfähigkeit	[DRS+18, S. 7, 11], [Gut18, S. 12], [Kur19, S. 129], [GMK+20, S. 426, 427], [KW20, S. 68, 74, 76, 94], [ES21, S. 2, 6], [One21, S. 55, 56], [VSS21, S. 5], [GL22, S. 2, 6], [CFS+23, S. 5], [HMR+23, S. 353], [MHR+23, S. 111, 113, 114, 115], [MWK+23, S. 10, 11]
8	Business Cases Erstellung	[DRS+18, S. 7], [KW20, S. 73]
9	Erwartungsmanagement	[DRS+18, S. 11], [KW20, S. 80], [GL22, S. 2, 5], [CFS+23, S. 7]
10	Führungsvermögen	[KW20, S. 95], [GL22, S. 6]
11	Kollaborationsfähigkeit	[MWK+23, S. 12]
12	Kommunikationsfähigkeit	[DRS+18, S. 11], [Gut18, S. 9], [Kur19, S. 107, 109, 112, 120, 122], [GMK+20, S. 426, 428, 431], [KW20, S. 68, 73, 74, 76, 78, 80, 82], [KWC20, S. 18], [CSA21, S. 18], [ES21, S. 2], [VSS21, S. 5, 6], [GL22, S. 2, 4, 5, 6], [CFS+23, S. 5, 6, 7, 9], [HMR+23, S. 352, 353], [MHR+23, S. 111], [MWK+23, S. 12]
13	Konfliktmanagement	[KW20, S. 69], [CFS+23, S. 6]
14	Koordinationsfähigkeit	[DRS+18, S. 11]
15	Kreatives Denken	[DRS+18, S. 6, 11], [Gut18, S. 12], [Kur19, S. 129], [GMK+20, S. 426, 427, 430, 431], [KW20, S. 68, 74, 88], [ES21, S. 2, 6], [One21, S. 55, 56], [GL22, S. 2, 6], [HMR+23, S. 353], [MHR+23, S. 111, 113, 114, 115], [MWK+23, S. 10, 11]
16	Lösungsorientiertes Denken	[Kur19, S. 120], [GMK+20, S. 430], [KWC20, S. 18], [CFS+23, S. 7], [MWK+23, S. 12]
17	Marketingfähigkeit	[CFS+23, S. 5]

Bild A-59: Übersicht der Fähigkeiten (1/2)

Nr.	Fähigkeit	Quelle
19	Motivationsfähigkeit	[DRS+18, S. 6, 7, 10, 11], [Kur19, S. 105, 106, 108, 121, 123], [GMK+20, S. 426, 430], [KW20, S. 73, 74, 75, 76], [KWC20, S. 17], [VSS21, S. 5], [GL22, S. 4, 6], [HMR+23, S. 352], [MHR+23, S. 111, 114, 115], [MWK+23, S. 10]
20	Networking	[Kur19, S. 122], [KW20, S. 83], [GL22, S. 6], [HMR+23, S. 353], [MHR+23, S. 114], [MWK+23, S. 10, 11]
21	Planungsfähigkeit	[DRS+18, S. 7], [MWK+23, S. 11]
22	Präsentationsfähigkeit	[DRS+18, S. 11], [GMK+20, S. 426], [KW20, S. 80], [CFS+23, S. 5], [HMR+23, S. 352]
23	Projektmanagement	[DRS+18, S. 11], [Gut18, S. 9, 12], [Kur19, S. 120, 129], [GMK+20, S. 426, 427, 431], [KW20, S. 68, 74, 82, 91], [KWC20, S. 18], [CSA21, S. 18], [ES21, S. 2, 6], [One21, S. 55, 56], [GL22, S. 2, 6], [HMR+23, S. 353], [MHR+23, S. 111, 113, 114, 115], [MWK+23, S. 10, 11]
24	Stakeholdermanagement	[DRS+18, S. 7, 11], [Gut18, S. 9], [GMK+20, S. 426], [KW20, S. 82], [GL22, S. 2, 4, 6], [HMR+23, S. 353], [MHR+23, S. 114], [MWK+23, S. 11]
25	Strategisches Denken	[DRS+18, S. 6, 11], [Gut18, S. 12], [Kur19, S. 112, 122, 129], [GMK+20, S. 426, 427, 431], [KW20, S. 68, 73, 74, 76, 80, 82, 86], [CSA21, S. 18], [ES21, S. 2, 6], [One21, S. 55, 56], [VSS21, S. 5], [GL22, S. 2, 4, 5, 6], [CFS+23, S. 6, 7], [HMR+23, S. 352, 353], [MHR+23, S. 111, 113, 114, 115], [MWK+23, S. 10, 11]
26	Überzeugungsfähigkeit	[GL22, S. 6]
27	Unternehmenspolitisches Gespür	[KW20, S. 76]
28	Unternehmerisches Denken	[Kur19, S. 120], [CFS+23, S. 8]
29	Veränderungsbereitschaft	Workshop
30	Visionäres Denken	Workshop

Bild A-60: Übersicht der Fähigkeiten (2/2)

A3.8 Ressourcen für das Venture Clienting

Bild A-61 bis Bild A-63 zeigen für das Venture Clienting notwendige Ressourcen.

Nr.	Ressource	Quelle
1	Arbeitnehmerschutz-relevantes Wissen	Workshop
2	IT-Systeme (z. B. für NDA, Einkauf, IT)	[DRS+18, S. 10, 11], [Kur19, S. 105, 121, 123], [GMK+20, S. 426, 430], [GL22, S. 4], [MHR+23, S. 115], [MWK+23, S. 10]
3	IT-Infrastruktur Expertise	[DRS+18, S. 7, 11], [Kur19, S. 114], [One21, S. 56]
4	IT-Infrastruktur Übersicht	[DRS+18, S. 6], [GL22, S. 4], [MHR+23, S. 111, 114]
5	Juristische Dokumente	[DRS+18, S. 11], [GMK+20, S. 426], [KW20, S. 74, 99], [GL22, S. 6], [HMR+23, S. 353], [MHR+23, S. 111], [MWK+23, S. 10]
6	Juristische Expertise	[KW20, S. 72, 73, 76], [HMR+23, S. 352]
7	Datenschutz-Expertise	[DRS+18, S. 11], [Kur19, S. 113], [KW20, S. 76, 78], [GL22, S. 6], [MHR+23, S. 111], [MWK+23, S. 10]
8	Datenschutz-Richtlinien	[HMR+23, S. 353]
9	Domänenwissen	Workshop
10	Einkaufs-Richtlinien	Workshop
11	Branchenwissen	[DRS+18, S. 6, 7], [VSS21, S. 6], [GL22, S. 4], [HMR+23, S. 352], [MHR+23, S. 111, 114]
12	Kundenbedarfe	[DRS+18, S. 6], [GL22, S. 4, 6], [MHR+23, S. 111, 114]
13	Marktentwicklungen	[MWK+23, S. 10]
14	Produktportfolio und -roadmap	[Kur19, S. 107], [GL22, S. 4]
15	Prozessübersicht	[GL22, S. 2], [CFS+23, S. 6]
16	Suchfelder	[DRS+18, S. 6, 7], [GL22, S. 4, 6], [MHR+23, S. 111, 114]
17	Trend- und Technologieübersicht	[Gut18, S. 9], [KW20, S. 82], [HMR+23, S. 353]
18	Wettbewerbsübersicht	Workshop
19	Zukunftsszenarien	Workshop
20	Unternehmens- und Bereichsstrategien	[DRS+18, S. 11], [GMK+20, S. 426], [KW20, S. 74, 99], [GL22, S. 6], [HMR+23, S. 353], [MHR+23, S. 111], [MWK+23, S. 10]
21	Pilotprojekt-Budget	[DRS+18, S. 11], [Gut18, S. 12], [Kur19, S. 129], [GMK+20, S. 426, 427, 431], [KW20, S. 68, 74], [ES21, S. 2, 6], [One21, S. 55, 56], [GL22, S. 2, 4, 6], [HMR+23, S. 353], [MHR+23, S. 111, 113, 114, 115], [MWK+23, S. 10]

Bild A-61: Übersicht der Ressourcen (1/3)

Nr.	Ressource	Quelle
22	Venture Clienting Budget	[DRS+18, S. 11], [Gut18, S. 12], [Kur19, S. 129], [GMK+20, S. 426, 427, 431], [KW20, S. 68, 74], [ES21, S. 2, 6], [One21, S. 55, 56], [GL22, S. 2, 4, 6], [HMR+23, S. 353], [MHR+23, S. 111, 113, 114, 115], [MWK+23, S. 10]
23	Entwicklungsinfrastruktur	Workshop
24	Testinfrastruktur	[KW20, S. 77], [HMR+23, S. 352]
25	Business Case	Workshop
26	Use Case-Priorisierungs-Portfolio	Workshop
27	Venture Clienting Relevance Checklist	Workshop
28	Pilotprojekt-Bewertungskriterien	[KW20, S. 72]
29	Pilotprojekt-Ergebnisse	[KW20, S. 78]
30	Pilotprojekt-Informationen	[Kur19, S. 107, 108], [KW20, S. 72, 73, 74, 76, 78], [VSS21, S. 5, 6], [CFS+23, S. 7, 9], [HMR+23, S. 352]
31	Problem Collection Form	[DRS+18, S. 7], [VKK+21, S. 580], [HMR+23, S. 352], [MWK+23, S. 11]
32	Scouting-relevante Informationen	[KW20, S. 100], [GL22, S. 6]
33	Scouting-Tools	[KW20, S. 101], [GL22, S. 6], [HMR+23, S. 353], [MHR+23, S. 114], [MWK+23, S. 11]
34	Start-up Bewertungskriterien	[KW20, S. 74], [VSS21, S. 5], [CFS+23, S. 5]
35	Start-up Informationen	[Kur19, S. 107], [KW20, S. 74, 76]
36	Use Case Informationen	Workshop
37	Stakeholdermap	[DRS+18, S. 11], [KW20, S. 80], [GL22, S. 2, 5], [CFS+23, S. 7]
38	Erfahrung bei der Start-up Bewertung	[KW20, S. 74], [MHR+23, S. 115]
39	Erfahrung im und Wissen über Start-up Kontext	[DRS+18, S. 11], [Gut18, S. 9, 12], [Kur19, S. 107, 120, 122, 129], [GMK+20, S. 426, 427, 431], [KW20, S. 68, 73, 74, 82], [KWC20, S. 18], [CSA21, S. 18], [ES21, S. 2, 6], [One21, S. 55, 56], [VSS21, S. 6], [GL22, S. 2, 6], [HMR+23, S. 352, 353], [MHR+23, S. 111, 113, 114, 115], [MWK+23, S. 10, 11]

Bild A-62: Übersicht der Ressourcen (2/3)

Nr.	Ressource	Quelle
40	Kenntnis der Erwartungshaltung der Kollaborationspartner	Workshop
41	Kenntnis der Innovationsaktivitäten des Unternehmens	Workshop
42	Kenntnis der Problemstellung	Workshop
43	Kenntnis der Scouting-Tools	Workshop
44	Kenntnis der Venture Clienting Strategie	Workshop
45	Kenntnis des Venture Clienting Prozesses	Workshop
46	Technisches Wissen	[GL22, S. 6]
47	Unternehmensinternes Netzwerk	[Kur19, S. 120], [CFS+23, S. 8]
48	Venture Clienting Software	Workshop
49	Venture Clienting Webseite	Workshop
50	Zugang zum und Netzwerk im Start-up Ökosystem	Workshop
51	Kenntnis über Scouting Methoden	Workshop

Bild A-63: Übersicht der Ressourcen (3/3)

A3.9 Fähigkeiten und Ressourcen der Rollen

In diesem Abschnitt wird die Zuordnung der Fähigkeiten und Ressourcen zu den Rollen des Venture Clienting Rollenmodells in Bild A-64 bis Bild A-69 dargestellt.

Nr.	Rolle	Fähigkeiten	Ressourcen
1	Use Case-Identifyer	Analytisches Denken, Beratungsvermögen, Beurteilungsvermögen, Entscheidungsfähigkeit, Business Cases Erstellung, Kollaborationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Koordinationsfähigkeit, Kreatives Denken, Lösungsorientiertes Denken, Moderationsfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Networking, Präsentationsfähigkeit, Strategisches Denken, Überzeugungsfähigkeit, Unternehmenspolitisches Gespür, Unternehmerisches Denken, Visionäres Denken	Branchenwissen, Business Case, Entrepreneurial Mindset, Kenntnis der Innovationsaktivitäten des Unternehmens, Kenntnis der Problemstellung, Kenntnis der Venture Clienting Strategie, Kenntnis des Venture Clienting Prozesses, Kundenbedarfe, Marktentwicklungen, Problem Collection Form, Produktportfolio und -roadmap, Prozessübersicht, Stakeholdermap, Suchfelder, Trend- und Technologieübersicht, Unternehmens- und Bereichsstrategien, Unternehmensinternes Netzwerk, Use Case Informationen, Use Case-Priorisierungsportfolio, Venture Clienting Relevance Checklist, Venture Clienting Software, Wettbewerbsübersicht, Zukunftsszenarien
2	Scouting-Koordinator	Analytisches Denken, Beurteilungsvermögen, Entscheidungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Koordinationsfähigkeit, Kreatives Denken, Networking, Planungsfähigkeit, Stakeholdermanagement	Erfahrung im Start-up-Ökosystem, Kenntnis über Scouting Methoden, Kenntnis des Venture Clienting Prozesses, Scouting-relevante Informationen, Start-up Bewertungskriterien, Start-up Informationen, Erfahrung bei der Start-up Bewertung, Venture Clienting Software, Zugang zum und Netzwerk im Start-up Ökosystem
3	Scout	Analytisches Denken, Beurteilungsvermögen, Entscheidungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Kreatives Denken, Visionäres Denken	Branchenwissen, Erfahrung bei der Start-up Bewertung, Erfahrung im Start-up-Ökosystem, Kenntnis der Scouting-Tools, Marktentwicklungen, Scouting-relevante Informationen, Scouting-Tools, Start-up Bewertungskriterien, Start-up Informationen, Technisches Wissen, Venture Clienting Software, Zugang zum und Netzwerk im Start-up Ökosystem

Bild A-64: Fähigkeiten und Ressourcen der jeweiligen Venture Clienting Rollen (1/6)

Nr.	Rolle	Fähigkeiten	Ressourcen
4	Match-Maker	Analytisches Denken, Beratungsvermögen, Beurteilungsvermögen, Entscheidungsfähigkeit, Kollaborationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Koordinationsfähigkeit, Kreatives Denken, Moderationsfähigkeit, Planungsfähigkeit, Präsentationsfähigkeit, Überzeugungsfähigkeit, Unternehmerisches Denken, Visionäres Denken	Branchenwissen, Entrepreneurial Mindset, Erfahrung bei der Start-up Bewertung, Erfahrung im Start-up-Ökosystem, Kenntnis des Venture Clienting Prozesses, Stakeholdermap, Start-up Bewertungskriterien, Start-up Informationen, Technisches Wissen, Unternehmensinternes Netzwerk, Use Case Informationen, Zugang zum und Netzwerk im Start-up Ökosystem
5	Buy-Koordinator	Analytisches Denken, Beurteilungsvermögen, Entscheidungsfähigkeit, Kollaborationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktmanagement, Koordinationsfähigkeit, Lösungsorientiertes Denken, Networking, Stakeholdermanagement	IT-Systeme, Kenntnis des Venture Clienting Prozesses, Pilotprojekt-Informationen, Projektplan, Unternehmensinternes Netzwerk, Venture Clienting Software
6	Projektmanager	Analytisches Denken, Beurteilungsvermögen, Empathievermögen, Entscheidungsfähigkeit, Business Cases Erstellung, Erwartungsmanagement, Führungsvermögen, Kollaborationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktmanagement, Koordinationsfähigkeit, Lösungsorientiertes Denken, Moderationsfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Networking, Planungsfähigkeit, Präsentationsfähigkeit, Projektmanagement, Stakeholdermanagement, Überzeugungsfähigkeit, Unternehmenspolitisches Gespür, Veränderungsbereitschaft	Entrepreneurial Mindset, Erfahrung im Start-up-Ökosystem, Kenntnis der Erwartungshaltung der Kollaborationspartner, Kenntnis des Venture Clienting Prozesses, Pilotprojekt-Bewertungskriterien, Pilotprojekt-Ergebnisse, Pilotprojekt-Informationen, Projektplan, Stakeholdermap, Technisches Wissen, Unternehmensinternes Netzwerk, Use Case Informationen

Bild A-65: Fähigkeiten und Ressourcen der jeweiligen Venture Clienting Rollen (2/6)

Nr.	Rolle	Fähigkeiten	Ressourcen
7	Adoption-Koordinator	Analytisches Denken, Beratungsvermögen, Kollaborationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Koordinationsfähigkeit, Lösungsorientiertes Denken, Moderationsfähigkeit, Planungsfähigkeit, Präsentationsfähigkeit, Unternehmerisches Denken	IT-Systeme, Kenntnis des Venture Clienting Prozesses, Pilotprojekt-Ergebnisse, Pilotprojekt-Informationen, Unternehmensinternes Netzwerk
8	Venture Clienting-Verantwortlicher	Analytisches Denken, Beratungsvermögen, Beurteilungsvermögen, Didaktisches Denken, Empathievermögen, Entscheidungsfähigkeit, Erwartungsmanagement, Führungsvermögen, Kollaborationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktmanagement, Koordinationsfähigkeit, Lösungsorientiertes Denken, Marketingfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Networking, Planungsfähigkeit, Präsentationsfähigkeit, Stakeholdermanagement, Strategisches Denken, Überzeugungsfähigkeit, Unternehmenspolitisches Gespür, Unternehmerisches Denken, Veränderungsbereitschaft, Visionäres Denken	Business Case, IT-Systeme, Pilotprojekt-Bewertungskriterien, Pilotprojekt-Ergebnisse, Entrepreneurial Mindset, Erfahrung bei der Start-up Bewertung, Erfahrung im Start-up-Ökosystem, Kenntnis der Venture Clienting Strategie, Kenntnis des Venture Clienting Prozesses, Stakeholdermap, Unternehmens- und Bereichsstrategien, Venture Clienting Budget, Venture Clienting Software, Zugang zum und Netzwerk im Start-up Ökosystem
9	Einkaufs-Experte	Analytisches Denken, Beurteilungsvermögen, Entscheidungsfähigkeit, Kollaborationsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft	IT-Systeme, Pilotprojekt-Informationen, Einkaufs-Richtlinien, Kenntnis des Venture Clienting Prozesses
10	Legal-Experte	Analytisches Denken, Beratungsvermögen, Beurteilungsvermögen, Entscheidungsfähigkeit, Kollaborationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktmanagement, Lösungsorientiertes Denken, Überzeugungsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft	IT-Systeme, Juristische Dokumente, Juristische Expertise, Pilotprojekt-Informationen, Start-up Informationen, Kenntnis des Venture Clienting Prozesses

Bild A-66: Fähigkeiten und Ressourcen der jeweiligen Venture Clienting Rollen (3/6)

Nr.	Rolle	Fähigkeiten	Ressourcen
11	IT-Experte	Analytisches Denken, Beurteilungsvermögen, Entscheidungsfähigkeit, Kollaborationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktmanagement, Koordinationsfähigkeit, Lösungsorientiertes Denken, Überzeugungsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft	IT-Systeme, IT-Infrastruktur Expertise, IT-Infrastruktur Übersicht, Pilotprojekt-Informationen, Kenntnis des Venture Clienting Prozesses
12	Datenschutz-Experte	Analytisches Denken, Beurteilungsvermögen, Entscheidungsfähigkeit, Kollaborationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktmanagement, Lösungsorientiertes Denken, Überzeugungsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft	Datenschutz-Expertise, Datenschutz-Richtlinien, IT-Systeme, Pilotprojekt-Informationen, Start-up Informationen, Kenntnis des Venture Clienting Prozesses
13	Arbeitnehmer-Vertreter	Analytisches Denken, Beurteilungsvermögen, Entscheidungsfähigkeit, Kollaborationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktmanagement, Lösungsorientiertes Denken, Überzeugungsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft	Arbeitnehmerschutz-relevantes Wissen, IT-Systeme, Pilotprojekt-Informationen, Start-up Informationen, Kenntnis des Venture Clienting Prozesses
14	Domänen-Experte	Analytisches Denken, Beurteilungsvermögen, Kollaborationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Kreatives Denken, Lösungsorientiertes Denken, Visionäres Denken	Domänenwissen, Kenntnis der Problemstellung, Pilotprojekt-Ergebnisse, Use Case Informationen, Start-up Bewertungskriterien
15	Marketing-Verantwortlicher	Analytisches Denken, Didaktisches Denken, Kollaborationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Koordinationsfähigkeit, Kreatives Denken, Marketingfähigkeit, Planungsfähigkeit, Präsentationsfähigkeit, Projektmanagement, Überzeugungsfähigkeit, Unternehmenspolitisches Gespür, Visionäres Denken	Kenntnis des Venture Clienting Prozesses, Pilotprojekt-Informationen, Pilotprojekt-Ergebnisse, Unternehmensinternes Netzwerk, Venture Clienting Webseite, Zugang zum und Netzwerk im Start-up Ökosystem

Bild A-67: Fähigkeiten und Ressourcen der jeweiligen Venture Clienting Rollen (4/6)

Nr.	Rolle	Fähigkeiten	Ressourcen
16	Entwickler	Analytisches Denken, Beurteilungsvermögen, Kollaborationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Kreatives Denken, Lösungsorientiertes Denken, Planungsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft	Entrepreneurial Mindset, Erfahrung im Start-up-Ökosystem, Kenntnis der Erwartungshaltung der Kollaborationspartner, Pilotprojekt-Bewertungskriterien, Pilotprojekt-Informationen, Technisches Wissen, Entwicklungsinfrastruktur
17	Tester	Analytisches Denken, Beurteilungsvermögen, Kollaborationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Kreatives Denken, Lösungsorientiertes Denken, Planungsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft	Entrepreneurial Mindset, Erfahrung im Start-up-Ökosystem, Kenntnis der Erwartungshaltung der Kollaborationspartner, Pilotprojekt-Bewertungskriterien, Pilotprojekt-Informationen, Technisches Wissen, Testinfrastruktur
18	Problem Owner	Analytisches Denken, Beurteilungsvermögen, Entscheidungsfähigkeit, Kollaborationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktmanagement, Lösungsorientiertes Denken, Planungsfähigkeit, Präsentationsfähigkeit, Strategisches Denken, Überzeugungsfähigkeit, Unternehmerisches Denken, Veränderungsbereitschaft	Branchenwissen, Business Case, Kenntnis der Problemstellung, Kundenbedarfe, Marktentwicklungen, Pilotprojekt-Bewertungskriterien, Pilotprojekt-Ergebnisse, Pilotprojekt-Informationen, Produktportfolio und -roadmap, Prozessübersicht, Start-up Bewertungskriterien, Start-up Informationen, Technisches Wissen, Unternehmens- und Bereichsstrategien, Use Case Informationen
19	Budget-Verantwortlicher	Analytisches Denken, Beurteilungsvermögen, Entscheidungsfähigkeit, Kollaborationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktmanagement, Motivationsfähigkeit, Strategisches Denken, Unternehmenspolitisches Gespür, Unternehmerisches Denken, Veränderungsbereitschaft	Branchenwissen, Business Case, Kenntnis der Problemstellung, Kundenbedarfe, Marktentwicklungen, Pilotprojekt-Bewertungskriterien, Pilotprojekt-Ergebnisse, Pilotprojekt-Informationen, Produktportfolio und -roadmap, Pilotprojekt-Budget, Prozessübersicht, Start-up Bewertungskriterien, Start-up Informationen, Unternehmens- und Bereichsstrategien, Use Case Informationen, Use Case-Priorisierungs-Portfolio

Bild A-68: Fähigkeiten und Ressourcen der jeweiligen Venture Clienting Rollen (5/6)

Nr.	Rolle	Fähigkeiten	Ressourcen
20	CVC-Experte	Analytisches Denken, Beurteilungsvermögen, Entscheidungsfähigkeit, Kollaborationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Koordinationsfähigkeit, Planungsfähigkeit, Strategisches Denken, Unternehmerisches Denken	Erfahrung bei der Start-up Bewertung, Erfahrung im Start-up-Ökosystem, Kenntnis des Venture Clienting Prozesses, Pilotprojekt-Ergebnisse, Start-up Informationen
21	M&A-Experte	Analytisches Denken, Beurteilungsvermögen, Entscheidungsfähigkeit, Kollaborationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Koordinationsfähigkeit, Planungsfähigkeit, Strategisches Denken, Unternehmerisches Denken	Erfahrung bei der Start-up Bewertung, Erfahrung im Start-up-Ökosystem, Kenntnis des Venture Clienting Prozesses, Pilotprojekt-Ergebnisse, Start-up Informationen

Bild A-69: Fähigkeiten und Ressourcen der jeweiligen Venture Clienting Rollen (6/6)

A3.10 Interviewpartner der Taxonomie-Erstellung

Bild A-70 zeigt eine Übersicht der Interviewpartner im Rahmen der Taxonomie-Erstellung. Diese beinhaltet zum einen die Information in welcher Iteration und im Rahmen welchen Formats der Interviewpartner eingebunden wurde und charakterisiert in zusätzlich hinsichtlich Branche und Umsatz.

Iteration	Nr.	Format	Experten	Branche	Umsatz (in Mrd. €)
1	1	Workshop	Head of VCL, VCL-Manager	Automobil	1-10
1	2	Workshop	VCL-Manager	Elektrotechnik	1-10
1	3	Workshop	VCL-Manager (2x)	Handel	10-50
1	4	Workshop	VCL-Manager	Lebensmittel	1-10
1	5	Workshop	VCL-Manager (2x)	Maschinenbau	1-10
2	6	Workshop	VCL-Manager, Tech-Scout	Technische Dienstleistungen	1-10
2	7	Interview	Innovationsmanager	Automobil	1-10
2	8	Interview	Head of VCL	Automobil	10-50
2	9	Interview	Head of VCL	Automobil	10-50
2	10	Interview	Head of VCL	Automobil	> 50
2	11	Interview	Head of VCL, VCL Manager	Maschinenbau	1-10
2	12	Interview	VCL- Manager	Maschinenbau	1-10
2	13	Interview	VCL-Manager	Maschinenbau	1-10
2	14	Interview	Head of VCL	Maschinenbau	> 50
2	15	Interview	Head of VCL	Logistik	10-50
2	16	Interview	Head of VCL	Logistik	> 50
2	17	Interview	VCL-Manager	Telekommunikation	10-50
2	18	Interview	Head of VCL	Versicherung	10-50
2	19	Interview	Head of VCL	Versicherung	10-50
3	20	Workshop	VCL-Manager (2x)	Fahrzeugbau	1-10

Bild A-70: Übersicht der Interviewpartner für die Taxonomie-Erstellung

A3.11 Taxonomie-Erstellung

Bild A-71 zeigt die Ausprägungen Primärorganisation der Interviewpartner. Diese werden durch Nummern in den Zeilen dargestellt. In der Kopfzeile sind die Dimensionen der Taxonomie abgebildet – darunter deren Ausprägungen. Hochgestellt sind die Zahlen eins bis drei dargestellt. Diese geben an, in welcher Iteration die Dimension oder Ausprägung der Taxonomie hinzugefügt wurde.

Nr.	Institutionalisierung ¹			Aufhängung ¹			Art der OE ¹			Zentralisierungsgrad ²			Synergetische OE ¹					Fachliche Führung ³			
	Programm ¹	Unit ¹	Tochterunternehmen ²	Geschäftsführung ¹	Funktions-/ Zentralbereich ¹	Division ¹	Divers ³	Linie ¹	Stab ¹	Divers ³	Zentral ²	Hybrid ²	Dezentral ³	Corporate Venturing ²	Innovation / F&E ¹	Strategische Einheit ¹	Venture Client ¹	Divers ³	Head of Venture Clienting ³	Head of X ³	Gremium ³
1	X					X			X		X						X			X	
2	X				X			X			X					X				X	
3	X				X				X		X						X			X	
4		X			X			X			X				X					X	
5		X			X			X			X					X			X		
6	X			X					X		X					X				X	
7	X					X		X			X				X					X	
8		X			X			X				X			X					X	
9		X			X			X			X				X				X		
10			X		X			X				X			X				X		
11	X			X					X		X			X						X	
12	X				X			X			X			X						X	
13		X		X					X			X		X						X	
14			X	X					X			X		X					X		
15		X		X					X			X			X				X		
16		X		X					X			X		X					X		
17			X	X					X		X			X					X		
18	X			X					X		X					X				X	
19		X			X			X				X				X			X		
20	X						X			X			X					X			X

Bild A-71: Ausprägungen der Primärorganisation der Interviewpartner

A3.12 Archetypen-Erstellung

Bild A-72 stellt die Grundlage der Berechnung der Archetypen in Form eine Konsistenzmatrix dar. In Zeilen und Spalten sind jeweils die Dimensionen und Ausprägungen abgebildet. Die Bewertung erfolgt anhand einer Skala von 1 bis 5. Eine detaillierte Ausführung bietet KOLDEWEY. [Kol21, S. A-13 ff.]

Dimension	Ausprägung	Nr.	1A	1B	1C	2A	2B	2C	2D	3A	3B	3C	4A	4B	4C	5A	5B	5C	5D	5E
Institutionalisierung	Program	1A																		
	Unit	1B																		
	Unternehmen	1C																		
	Geschäftsführung	2A	4	4	5															
Aufhängung	Funktions-/ Zentralbereich	2B	2	4	1															
	Division	2C	4	1	1															
	Divers	2D	5	1	1															
	Divers	2D	5	1	1															
Art der OE	Linie	3A	1	3	2	1	4	2	1											
	Stab	3B	4	3	4	4	1	4	1											
	Divers	3C	4	1	1	1	1	1	5											
	Divers	3C	4	1	1	1	1	1	5											
Zentralisierungsgrad	Zentral	4A	5	2	4	2	3	5	1	3	3	1								
	Hybrid	4B	1	4	4	4	4	1	1	3	3	1								
	Hybrid	4B	1	4	4	4	4	1	1	3	3	1								
	Dezentral	4C	3	1	1	1	1	1	5	1	1	5								
Synergetische OE	Corporate Venturing	5A	4	4	5	5	1	1	1	1	5	1	3	4	1					
	Innovation / F&E	5B	4	4	1	4	4	1	1	3	3	1	3	4	1					
	Strategische Einheit	5C	4	4	1	4	2	1	1	2	4	1	3	4	1					
	Venture Client	5D	4	4	1	1	1	5	1	3	3	1	5	1	1					
Fachliche Führung	Divers	5E	5	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1	5					
	Head of Venture Clienting	6A	1	5	5	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	2	3	1
	Head of X	6B	5	1	1	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	4	3	1
	Gremium	6C	5	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	1	1	5

Bild A-72: Konsistenzmatrix zur Erstellung der Archetypen

Die geeignete Anzahl an Clustern bzw. Archetypen wird anhand eines Scree-Diagramms ermittelt. Dieses stellt auf der X-Achse die Anzahl der Cluster und auf der Y-Achse, den durch die gewählte Clusteranzahl resultierenden Informationsverlust dar. Hinweise auf eine geeignete Anzahl liefern Knickpunkte im Diagramm.

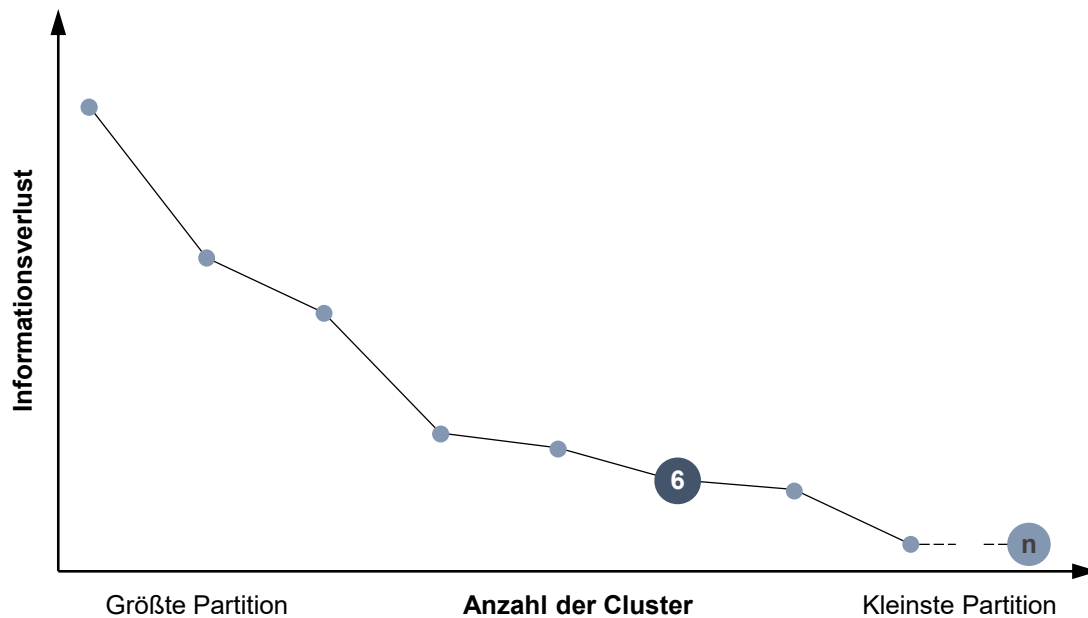


Bild A-73: Darstellung des Scree-Diagramms in Anlehnung an Koldewey [Kol21, S. A-16]

Die resultierenden Archetypen werden anhand einer Tabelle der Ausprägungsverteilung charakterisiert (siehe Bild A-74). Diese zeigt in den Zeilen die Dimensionen und deren Ausprägungen und in den Spalten die Archetypen. Die Zahlen geben die Häufigkeit einer Ausprägung innerhalb eines Archetypen an [GDE+19, S. 136]. Bei Archetyp 1 weist die Ausprägung „Programm“ der Dimension „Institutionalisierung“ den Wert 100 auf. Die anderen Möglichkeiten haben den Wert null. Dementsprechend tritt bei diesem Archetypen nur die Ausprägung „Programm“ als Institutionalisierungform auf. Bei der Dimension „synergetische Organisationseinheit“ haben die Ausprägungen „Innovationsmanagement / F&E“, „Strategische Einheit“ und „Corporate Venturing“ alle den Wert 33. Somit können bei diesem Archetyp alle drei Ausprägungen mit gleicher Wahrscheinlichkeit vorkommen.

Dimension	Ausprägung	Archetyp 1	Archetyp 2	Archetyp 3	Archetyp 4	Archetyp 5	Archetyp 6
Institutionalisierung	Programm	100	100	100	0	0	0
	Unit	0	0	0	100	100	0
	Unternehmen	0	0	0	0	0	100
Aufhängung	Geschäftsführung	100	0	0	100	0	100
	Funktions-/ Zentralbereich	0	0	0	0	100	0
	Division	0	100	0	0	0	0
	Divers	0	0	100	0	0	0
	Linie	0	0	0	0	100	0
Art der OE	Stab	100	100	0	100	0	100
	Divers	0	0	100	0	0	0
	Zentral	100	100	0	50	50	50
Zentralisierungsgrad	Hybrid	0	0	0	50	50	50
	Dezentral	0	0	100	0	0	0
	Corporate Venturing	33	0	0	33	0	100
Synergetische OE	Innovation / F&E	33	0	0	33	50	0
	Strategische Einheit	33	0	0	33	50	0
	Venture Client	0	100	0	0	0	0
	Divers	0	0	100	0	0	0
Fachliche Führung	Head of Venture Clienting	0	0	0	100	100	100
	Head of X	100	100	0	0	0	0
	Gremium	0	0	100	0	0	0

Bild A-74: Ausprägungsverteilung je Archetyp

A3.13 Archetypen der Primärorganisation

Bild A-75 bis Bild A-80 illustrieren die Archetypen-Steckbriefe der Primärorganisation.

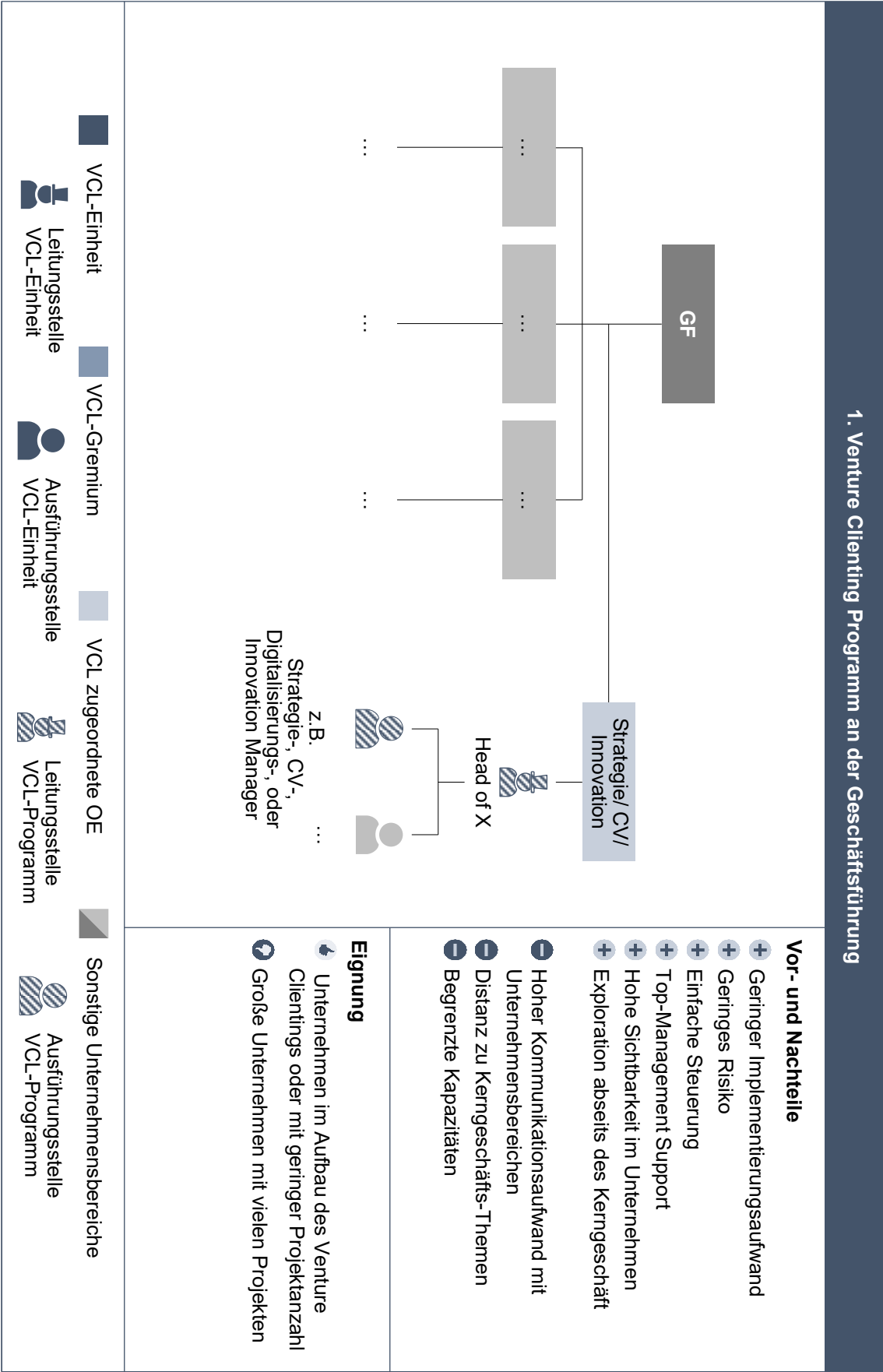


Bild A-75: Archetyp-Steckbrief für die Primärorganisation (1/6)

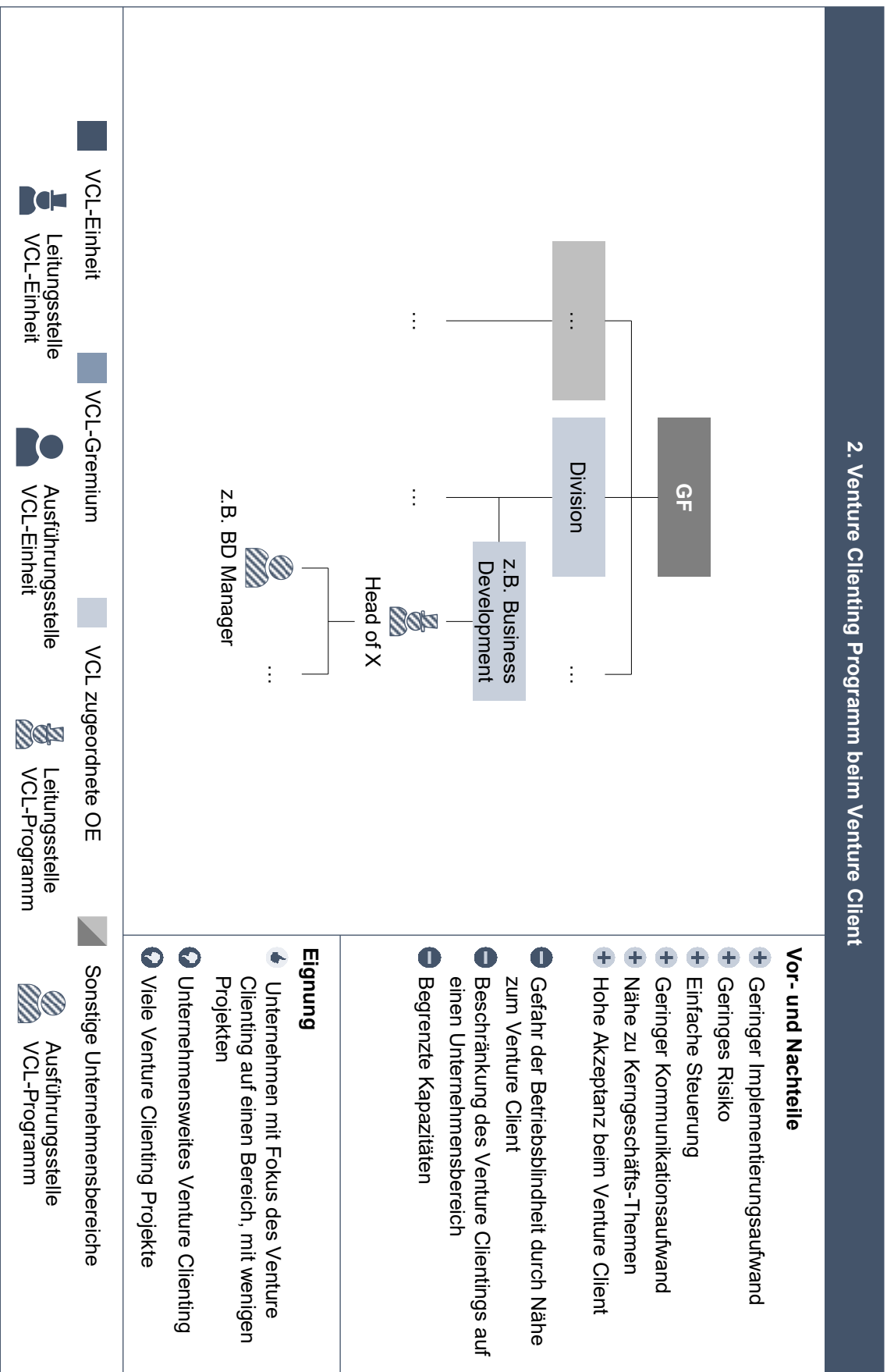


Bild A-76: Archetyp-Steckbrief für die Primärorganisation (2/6)

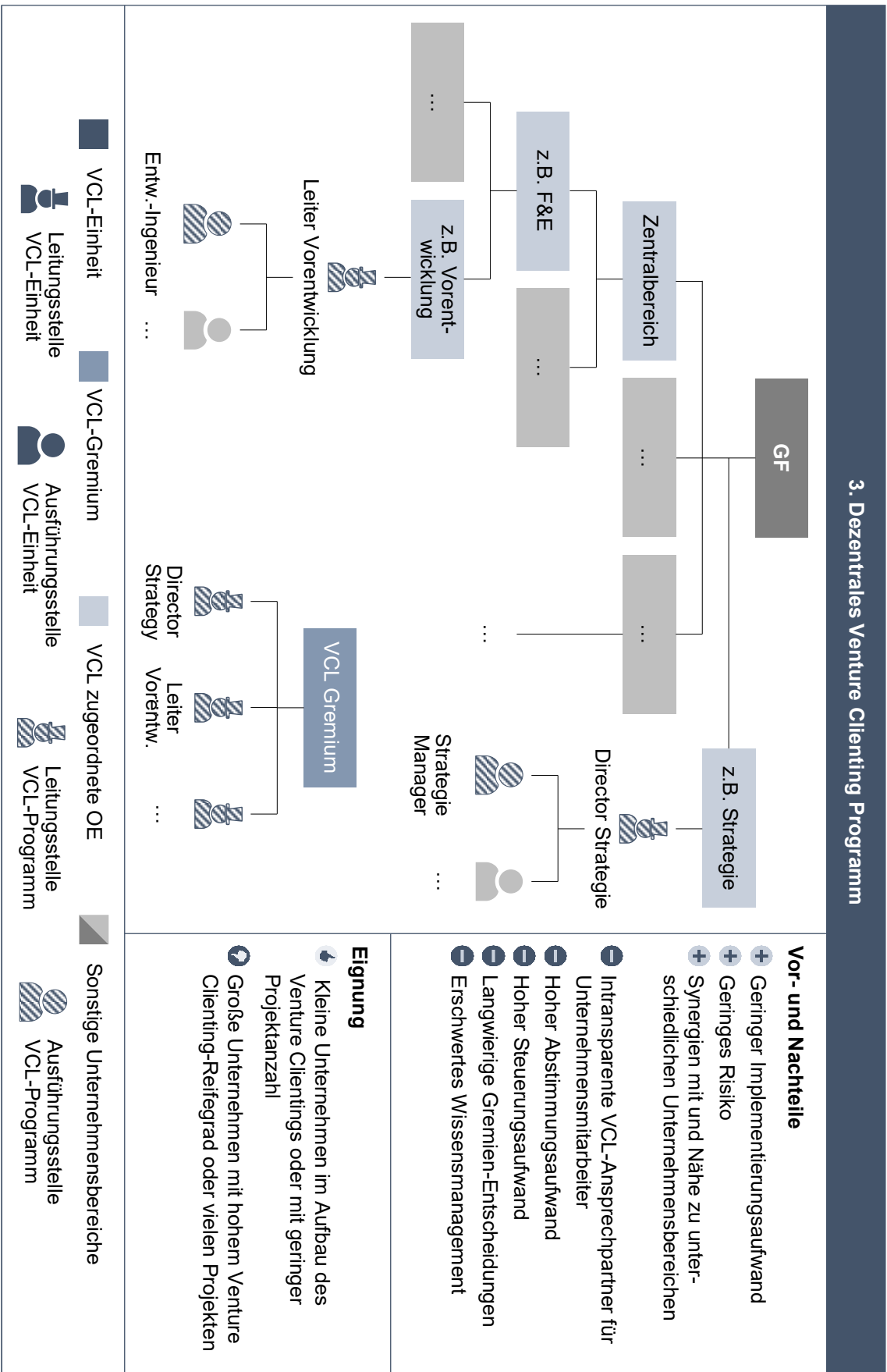


Bild A-77: Archetyp-Steckbrief für die Primärorganisation (3/6)

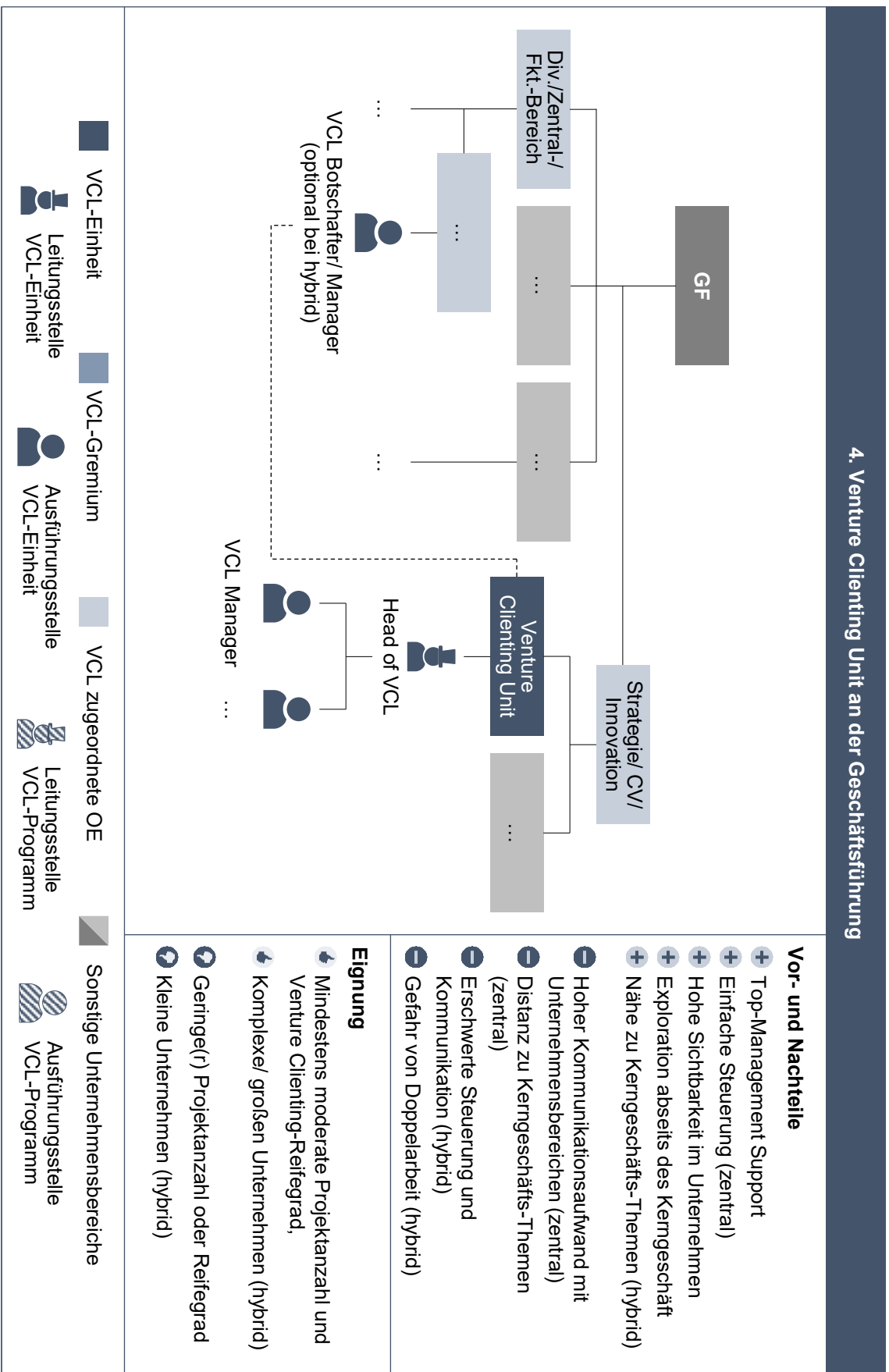


Bild A-78: Archetyp-Steckbrief für die Primärorganisation (4/6)

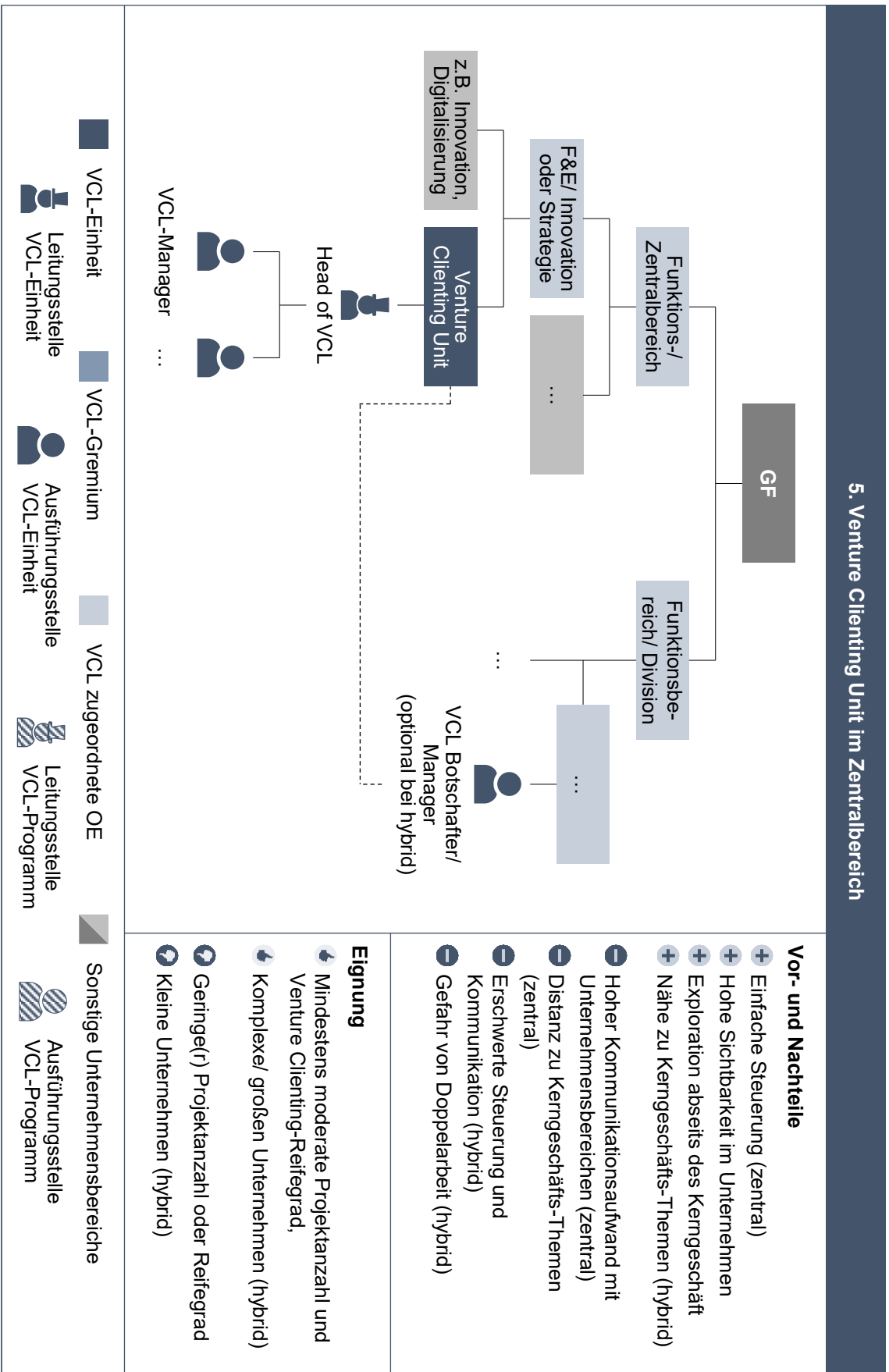


Bild A-79: Archetyp-Steckbrief für die Primärorganisation (5/6)

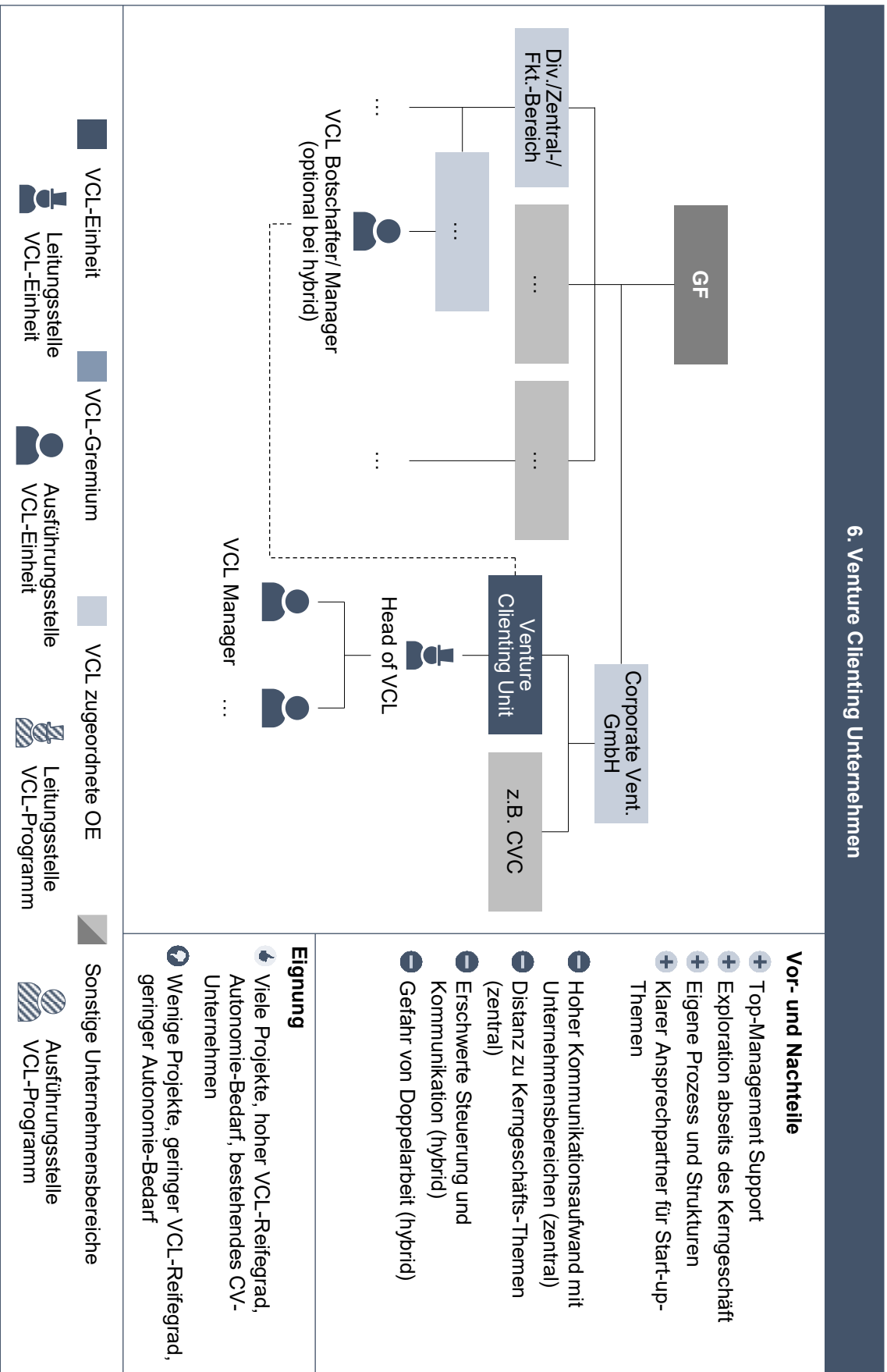


Bild A-80: Archetyp-Steckbrief für die Primärorganisation (6/6)

A3.14 Koordinationsmechanismus-Steckbriefe

Bild A-81 bis Bild A-84 stellen die Steckbriefe der Koordinationsmechanismen dar.



1. Selbstabstimmung

Definition

Die Koordination durch Selbstabstimmung beschreibt die selbstständige und eigenverantwortliche, horizontale Abstimmung zwischen den betroffenen Stellen. Es wird zwischen informellen (z.B. spontane Abstimmungen, Mails) und formellen, institutionalisierten Abstimmungen (z.B. Regelmeetings, Experten-Netzwerke, Ausschüsse, Abteilungsleiterkonferenzen, Gremien) unterschieden. Diese können situativ oder kontinuierlich erfolgen und durch unterschiedliche Medien unterstützt werden (z.B. Kommunikationsplattformen, Dashboards, soziale Netzwerke).

Vorteile

- Schnellere Entscheidungsfindung durch Umgehung der Hierarchie
- Sachkompetente Entscheidungen durch Entscheidungsfindung von problem betroffenen Stellen.
- Motivationssteigerung durch mehr Eigenverantwortung

Nachteile

- Machtkämpfe bei großem Konkurrenzdenken zwischen den Stellen
- Intransparenz für die Gesamtorganisation bei informeller Form

Eignung

- Insbesondere reziproke und team-orientierte Interdependenzen
- Aufgaben mit großem Bedarf nach Kreativität und Eigeninitiative
- Schnittstellen mit hohem Konflikt- oder Abstimmungsbedarf

Venture Clienting Beispiele

- Gremium zur Start-up-Bewertung
- Regelmeetings im Pilotprojekt

Quellen: [Sch13, S. 237 f.], [Nag17, S. 70 ff.], [Mar20, S. 103], [SK20, S. 352], [Nic23, S. 93 ff.]

Bild A-81: Steckbrief der Koordinationsmechanismen (1/4)



2. Ziele und Pläne

Definition

Definierte Ziele und Pläne geben das Ergebnis vor bzw. standardisieren den Output eines Prozesses. Ziele können in Bezug auf das Venture Clienting Projekt oder in Form von Leistungsvereinbarungen zwischen Stellen und Instanzen geschlossen. Sie beinhalten die Informationen welche Ziele, zu welchem Ausmaß und zu welchem Zeitpunkt erreicht sein müssen. Pläne definieren neben Zielen und Budgets, Vorgehensweisen sowie zugehörige Mittel und Verantwortlichkeiten. Die Erreichung der definierten Ziele ist in beiden Fällen zu kontrollieren.

Vorteile

- Hohe, unternehmensweite Transparenz über Ziele und mögliche Abweichungen
- Verknüpfbarkeit der Ziele mit Anreizsystemen
- Ausrichtung an der Strategie des Unternehmens durch Zielorientierung

Nachteile

- Hoher zeitlicher Aufwand zur Erstellung und Kontrolle
- Gefahr der Bürokratisierung durch „Überplanung“

Eignung

- Insbesondere sequenzielle und gepoolte Interdependenzen
- Konflikte um Ressourcen zwischen Organisationseinheiten
- Klar messbare Ziele definierbar

Venture Clienting Beispiele

- Leistungsvereinbarung für IT-Mitarbeiter zur prioritären Bearbeitung von IT-Demands für das Venture Clienting
- Vorgabe der Bestandteile einer Canvas zur Definition von Use Cases

Quellen: [Sch13, S. 241], [Mar20, S. 112], [Nic23, S. 92]

Bild A-82: Steckbrief der Koordinationsmechanismen (2/4)



3. Programme

Definition

Bei der Koordination durch Programme handelt es sich um generelle, verbindlich festgelegte Vorgehensweisen (z.B. Referenzprozesse) sowie die Vorgabe von Methoden und Werkzeugen. Einerseits werden durch die Standardisierung Rückfragen, z.B. an Schnittstellen zwischen Organisationseinheiten, vermieden und der Bedarf an persönlicher Weisung reduziert. Programme können durch IT-Systeme unterstützt werden, die für Prozessschritte vordefinierte Inhalte einfordern.

Vorteile

- Gesteigerte Effizienz durch Standardisierung
- Verringerter Abstimmungsbedarf durch standardisierte Schnittstellen
- Ressourcenersparnis durch Entpersonalisierung von Entscheidungen

Nachteile

- Potenzielle Überbürokratisierung
- Verlust von Eigeninitiative und Kreativität

Eignung

- Insbesondere sequenzielle Interdependenzen
- Gleichartigen, repetitiven Tätigkeiten und Koordinationsbedarfen

Venture Clienting Beispiele

- Vorgabe des Venture Clienting-Prozesses
- Bereitstellungen eines Interviewleitfadens zur Problemidentifikation

Quellen: [Sch13, S. 239], [Vah19, S. 115], [Mar20, S. 111], [Nic23, S. 90 f.], [BH24, S. 61]

Bild A-83: Steckbrief der Koordinationsmechanismen (3/4)



4. Persönliche Weisung

Definition

Koordination durch persönliche Weisung entsteht durch Unter- und Überordnungsbeziehungen zwischen Organisationseinheiten. Instanzen erteilen den ihnen zugeteilten Stellen fachliche und/ oder disziplinarische Weisung.

Vorteile

- Schnelle Entscheidungsfindung durch Entscheidungs-zentralisation
- Leichte Umsetzung durch Definition der Weisungs-beziehungen
- Einbindung der Erfahrung und Kreativität der Instanzen

Nachteile

- Zeitverlust durch Überlastung der Instanzen und Kommunikationswege
- Oftmals hohe, spezifische Qualifikation der Instanz zur Entscheidungsfindung nötig
- Fehlende Entscheidungs-akzeptanz bei Mitarbeitern

Eignung

- Insbesondere reziproke und gepoolte Interdependenzen
- Entscheidungen mit hoher Tragweite oder speziellen Befugnissen
- Koordinationsbedarfe mit Konfliktpotenzial

Venture Clienting Beispiele

- Entscheidung über Priorisierung von IT-Demands
- Auswahl von Use Cases oder Start-ups
- Einbindung in die Planung des Setups des Pilotprojekts

Quellen: [Vah19, S. 113 f.], [Mar20, S. 110], [Nic23, S. 88 f.]

Bild A-84: Steckbrief der Koordinationsmechanismen (4/4)

Erklärung zur Zitation von Inhalten aus studentischen Arbeiten

In Ergänzung zu meinem Antrag auf Zulassung zur Promotion in der Fakultät für Maschinenbau der Universität Paderborn erkläre ich gemäß §11 der Promotionsordnung und unter Beachtung der Regelung zur Zitation studentischer Arbeiten:

Die von mir vorgelegte Dissertation habe ich selbstständig verfasst, und ich habe keine anderen als die dort angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt. Es sind Inhalte studentischen Ursprungs (studentische Arbeiten) in dieser Dissertation enthalten.

Ich habe die verwendeten Arbeiten entsprechend der Regelung „Zitation aus studentischen Arbeiten in Dissertationen“ zitiert.

Paderborn, im September 2026

Lennard Haarmann